

Soraya Cristina Santos Gervásio

**UM MODELO PARA A CAPACITAÇÃO DE PESSOAS  
EM SERVIÇOS COM ENFOQUE PARA O  
PESSOAL DE APOIO DA LINHA DE FRENTE**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Gregório Varvakis, PhD

Florianópolis

2002

Soraya Cristina Santos Gervásio

**UM MODELO PARA A CAPACITAÇÃO DE PESSOAS EM SERVIÇOS  
COM ENFOQUE PARA O  
PESSOAL DE APOIO DA LINHA DE FRENTE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de  
**Mestre em Engenharia de Produção no programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção da**  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 11 de junho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Gregório Varvakis, Ph.D.  
**Orientador**

---

Prof. Edson Paladini, Dr.

---

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

*Aos meus pais,  
pelo exemplo, carinho e incentivo.*

## **Agradecimentos**

*A todos os profissionais da Universidade Federal de Santa Catarina e do Instituto Metodista Izabela Hendrix por tornarem possível este mestrado.*

*À prof. Edis e sua equipe pela qualidade do suporte.*

*Ao meu orientador Prof. Gregório por sua completa dedicação e generosidade.*

*Aos professores Paladini e Bruno pelas inestimáveis contribuições.*

*Ao Thiago pelo amor e apoio integral.*

*Aos meus irmãos pelo incentivo.*

*Aos amigos Magda, Goreti, Bom Conselho e Maria José pelo companheirismo.*

*Aos colegas do IETEC pelo entusiasmo com que brindavam cada capítulo.*

*A todos os meus clientes e alunos pela confiança incondicional.*

*A todos os que direta ou indiretamente contribuíram  
para a realização desta pesquisa.*

*“O que você dá aos outros dá a si próprio.”*

Iyanla Vanzant

## Resumo

Gervásio, Soraya Cristina Santos. Um modelo para a capacitação de pessoas em serviços com enfoque para o pessoal de apoio da linha de frente. Florianópolis, 2002. 120p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – USFC 2002.

O modelo de capacitação de pessoas em serviços apresentado nesta pesquisa tem o objetivo principal de propor, desenvolver, implantar e avaliar um modelo para capacitação de pessoas em serviços com foco no pessoal de apoio da linha de frente. A estrutura deste modelo indica três elementos distintos e complementares de sustentação: as dimensões da aprendizagem, os subsistemas de gestão dos recursos humanos e o papel gerencial. As dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica, possuem grande correlação com os subsistemas de captação, desenvolvimento e manutenção dos recursos humanos e esta correlação é facilitada ou não pela qualidade do papel gerencial. O foco principal da aprendizagem individual é reforçar a singularidade de cada profissional possibilitando a ele um conhecimento mais profundo de si, seu papel na organização e as expectativas que a organização e seus profissionais têm em relação a ele. Na aprendizagem institucional o foco é a melhoria do desempenho no trabalho em equipe. Pessoal que dá apoio à linha de frente e linha de frente identificam suas distinções de papéis e convergência de valores. Na aprendizagem mercadológica o capital intelectual da organização é dirigido à satisfação do cliente e é também, onde são identificados os principais aspectos de aprendizagem para melhoria da prestação de serviços. No segundo elemento distinto e complementar que é a gestão dos subsistemas de recursos humanos o subsistema de captação tem por objetivo identificar os melhores talentos enfocando a avaliação de potencial. No subsistema de desenvolvimento o objetivo é desenvolver o potencial identificado de cada profissional para o trabalho em equipe que visa a satisfação do cliente. No subsistema de manutenção o principal objetivo é manter a motivação e a melhoria constante do bom desempenho. Este trabalho indica as principais etapas para implantação das dimensões da aprendizagem e dos subsistemas de gestão dos recursos humanos e o como o gestor na condição de terceiro elemento pode facilitar a correlação entre os dois elementos anteriores. Esta pesquisa também apresenta as principais conclusões obtidas durante a aplicação deste modelo de capacitação, no pessoal de apoio da linha de frente da Secretaria de um laboratório de análises clínicas.

**Palavras chave:** aprendizagem, subsistemas, papéis, qualidade, atendimento.

## ABSTRACT

Gervásio, Soraya Cristina Santos. The model for capacitation people to services - focus in the people support front office. Florianópolis, 2002. 120p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – USFC 2002.

The model for capacitation people to services presented is centered in the people support front office. The principal objective of propose, develop, implant and assess a model for capacitation people do services whith focus on people support front office. Points up three distinct and complementary elements of sustentation: the dimensions of the learning process, the subsystems of the Human Resources administration and the role of the management process. The dimensions of the individual, the institutional and the marketing apprenticeship have a high correlation with the captation, development and upkeeping subsystems of Human Resources, and this correlation may be or not facilitated by the role played by management. The individual apprenticeship is focused mainly on the reinforcement of the singularity of each professional, thus facilitating a deeper knowledge of himself, of his role in the organization and of all the expectations of the organization and its professionals towards him. In the institutional apprenticeship, the focus lays on the improvement of the performance of group working. Front office and backroom identify their different roles and convergence of values. In the marketing learning, the intellectual capital of the organization is directed to the client's satisfaction and is, also, where the main aspects of service improvement learning can be found. In the second distinct and complementary element, which is the management of Human Resources subsystems, the caption subsystem aims at the identification of the best talents, with focuses on the evaluation of potentials. The development subsystem aims at the development of the potential for group working, identified in each professional, which, in its turn, aims at the client's satisfaction. The upkeeping subsystem aims at keeping up motivation and the constant improvement of a good performance. This paper indicates the main steps for the implantation of the learning dimensions and the subsystems of the management of Human Resources, as well as how the manager, as being the third element, can facilitate the correlation between the previos two elements. This paper also indicates the main conclusions that came up during the use of this capacitation system, in the people support front office of a clinical analysis laboratory.

**Key words:** learning, subsystem, roles, quality, service.



## Sumário

<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Quadros .....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>12</b>
 <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	 <b>13</b>
1.1 Apresentação do problema .....	13
1.2 Objetivo do trabalho. ....	16
1.3 Objetivos específicos.....	16
1.4 Limitações do trabalho .....	17
1.5 Coleta e análise de dados.....	17
1.6 Estrutura do trabalho .....	18
 <b>2 O UNIVERSO DA APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS.....</b>	 <b>19</b>
2.1 Introdução.....	19
2.2 A natureza dos serviços.....	19
2.2.1 Definições e características de serviços.....	19
2.2.2 Cultura de serviços.....	20
2.2.3 Estratégias para disseminação da cultura de serviços.....	21
2.2.4 O desenvolvimento de pessoal com foco na qualidade de serviços.....	22
2.3 Gestão de recursos humanos em serviços.....	24
2.3.1 Evoluções na gestão dos recursos humanos.....	25
2.3.2 Recursos humanos a serviço da estrutura operacional de serviços.....	26
2.3.3 Subsistemas de recursos humanos.....	27
2.4 Da especialização funcional à ação estratégica em serviços	30
2.4.1 Definições de papéis para o desenvolvimento em serviços.....	30
2.4.2 A relação entre satisfação dos clientes internos e externos.....	32
2.5 As novas premissas da aprendizagem em serviços.....	32
2.5.1 O treinamento como diferencial competitivo.....	33
2.5.2 A estruturação dos novos processo de aprendizagem.....	36
2.6 Algumas considerações para a aprendizagem do pessoal de apoio da linha frente .....	38
2.7 Análise processual de modelos de treinamento.....	39
2.7.1 Introdução .....	39
2.7.2 As dimensões para a análise processual.....	40
2.7.3 No processo de implementação.....	42
2.7.4 Conclusões e implicações.....	42
2.7.5 Aspectos relevantes para adequação ao pessoal de apoio da linha de frente.....	43
2.7.5.1 As dimensões para análise processual.....	44
2.7.5.2 No processo de implementação.....	44
2.8 A relação entre aprendizagem organizacional, gestão de recursos humanos e atuação gerencial .....	45
2.8.1 Aprendizagem organizacional .....	46
2.8.2 Gestão dos recursos humanos .....	46
2.8.3 Atuação gerencial .....	48
2.9 Considerações gerais.....	51

<b>3 UMA PROPOSTA DE MODELO PARA A CAPACITAÇÃO DE PESSOAS EM SERVIÇOS COM ENFOQUE PARA O PESSOAL DE APOIO DA LINHA DE FRENTE.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Introdução .....</b>	<b>53</b>
3.2 Os elementos de sustentação do modelo de capacitação .....	54
3.3 As dimensões da aprendizagem em serviços .....	57
3.3.1 A dimensão da aprendizagem individual .....	59
3.3.2 A dimensão da aprendizagem institucional .....	62
3.3.3 A dimensão da aprendizagem mercadológica .....	66
3.3.4 Considerações gerais sobre as dimensões da aprendizagem .....	70
<b>3.4 A gestão dos subsistemas de recursos humanos .....</b>	<b>71</b>
3.4.1 Subsistema de captação dos talentos humanos .....	72
3.4.2 Subsistema de desenvolvimento do potencial .....	74
3.4.2.1 Os principais tipos de treinamento .....	76
3.4.3 Subsistema de manutenção do bom desempenho .....	78
<b>3.5 O papel do gestor no modelo de capacitação .....</b>	<b>79</b>
3.5.1 O gestor como sujeito das dimensões da aprendizagem .....	81
3.5.2 A terceirização de atividades de recursos humanos .....	82
3.5.3 O gestor na dialética de capacitação.....	83
<b>3.6 Considerações gerais.....</b>	<b>84</b>
	<b>86</b>
<b>4 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO .....</b>	
<b>4.1 Introdução .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2 Estudo de caso .....</b>	<b>88</b>
4.2.1 O contexto para análise e discussão dos resultados.....	88
4.2.2 A secretaria do laboratório de análises clínicas .....	89
<b>4.3 A implantação do modelo .....</b>	<b>91</b>
4.3.1 As dimensões da aprendizagem .....	91
4.3.1.1 A dimensão da aprendizagem individual.....	91
4.3.1.2 A dimensão da aprendizagem institucional .....	93
4.3.1.3 A dimensão da aprendizagem mercadológica .....	95
<b>4.4 A gestão dos subsistemas de recursos humanos .....</b>	<b>98</b>
4.4.1 Subsistema de captação dos talentos .....	98
4.4.2 Subsistema de desenvolvimento do potencial .....	102
4.4.3 Subsistema do bom desempenho .....	104
<b>4.5 O papel do gestor .....</b>	<b>105</b>
<b>4.6 Validação do modelo de capacitação.....</b>	<b>106</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>111</b>
<b>5.1 Introdução.....</b>	<b>113</b>
<b>5.2 Análise dos objetivos perante os resultados obtidos.....</b>	<b>113</b>
<b>5.3 Contribuição da pesquisa para o meio acadêmico.....</b>	<b>115</b>
<b>5.4 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>117</b>



## Lista de Quadros

Quadro 1: Alguns dos fatores para o processo de seleção de pessoal.....	29
Quadro 2: Modelos de gestão de recursos humanos.....	47
Quadro 3: Síntese das características de um trabalho que tem sentido associados.....	47
Quadro 4: Alguns dos verbos do gestor na condição de instrutor ou Facilitador da aprendizagem em equipe.....	82
Quadro 5: Sistemática de aplicação por população do laboratório.....	87
Quadro 6: Estrutura de atribuições da Secretaria.....	99
Quadro 7: Atender bem é .....	100
Quadro 8: O perfil ideal da secretária.....	100
Quadro 9: Matriz de atribuições da Secretaria para efeito de avaliação do desempenho do setor.....	104

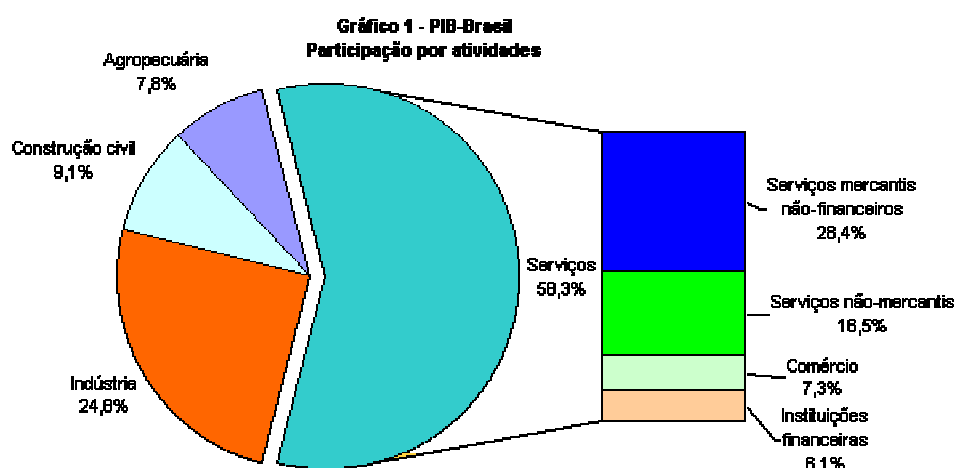
## Lista de Tabelas

Tabela 1: Mão de obra por região metropolitana .....	14
Tabela 2: Utilização de horas na aplicação do modelo .....	87

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do problema

O setor de serviços vem apresentando grande crescimento na economia mundial tanto do ponto de vista da geração de renda quanto, pela geração de emprego. No Brasil em 1999, conforme dados do IBGE (2001a) o setor de serviços já representava 58,3% das contas nacionais, contra a indústria de transformação com 24,8%, a construção civil com 9,1% e a agropecuária com 7,8%. E, somente a região sudeste neste ano de 1999, foi responsável por 67,7% do PIB nacional.



Fonte: IBGE, Departamento de Contas Nacionais,

Figura 1: Participação por atividades no PIB – Brasil 1999

Fonte: IBGE, Departamento de Contas Nacionais

De acordo com a primeira pesquisa anual de serviços - PAS realizada pelo IBGE em 2001a, referente ao período de 1998 a 1999, o setor de serviços envolve:

- Alojamento e alimentação;
- Correios e telecomunicações;
- Atividades imobiliárias;
- Transportes e serviços auxiliares;
- Informática;
- Serviços prestados às empresas;
- Outras atividades.

É importante destacar que nesta classificação do IBGE o segmento de informática aparece dentro do setor de serviços; entretanto, tecnicamente, não é. É uma atividade de método, o terceiro tipo de produto que existe (Paladini, 2000).

Com relação ao percentual de pessoas ocupadas em serviços em algumas das Regiões Metropolitanas, tem-se, conforme IBGE (2001b):

Tabela 1: Mão de obra ocupada por Região Metropolitana  
no setor de serviços – novembro de 2001

<b>Região Metropolitana</b>	<b>Ocupação de mão de obra</b>
Rio de Janeiro	58,4%
Salvador	55,6%
Belo Horizonte	54,0%
São Paulo	53,6%;
Recife	53,6%
Porto Alegre	48,9%

Fonte: IBGE (2001b)

As empresas de correios, telecomunicações e informática respondem isoladamente pela face mais dinâmica de serviços. Em 1999, pagavam uma média de 8,9 salários mínimos - SM a 9,4 SM mensais, sendo que somente o segmento de telecomunicações pagou uma média de 13,5 SM mensais, contra a média de 69% da população brasileira que teve, no mesmo período, rendimento mensal de até 5 SM (IBGE, 2001a).

Mas quanto maior a tecnologia na produção de serviços, mais alta precisa ser a qualificação da mão de obra e a intensidade do uso do capital. Com isto, o setor de serviços tem-se deparado com uma premente necessidade de qualificação de pessoal; pois, como sua produção e consumo são simultâneos (Gianese e Corrêa, 1994), o grau de especialização profissional precisa ser muito alto, já que precisa conjugar um alto padrão de qualidade operacional com máxima atenção individualizada.

No entanto, a escolaridade do brasileiro em 1999 indicava que 52% da população brasileira possuía de 1 a 7 anos de estudo, estando 13,7% ainda analfabeta e somente 19% da população tinha 11 anos ou mais de escolaridade (IBGE, 2001c).

Dentro deste contexto surge então a primeira questão: Como capacitar uma população que apresenta baixa média de escolaridade para um setor que demanda alta qualificação profissional?

Apesar de 68,5% da população ocupada em serviços estar lotada no segmento de Correios e Telecomunicações é no segmento de alojamento e alimentação que se concentra o maior número de empresas, 41,6% do total de empresas de serviços sendo que 90,2% deste segmento empregava em 1999, até 19 pessoas (IBGE, 2001a).

Isto representa um universo de pequenas empresas com alto grau de contato direto com os clientes. Mas em contrapartida este segmento de Alojamento e Alimentação é o que apresenta a mais baixa taxa de remuneração média mensal: 1,9 SM (IBGE, 2001a). O que indica um segundo problema. Os serviços dentro de alojamento e alimentação, pedem alto padrão de atenção individualizada para cada cliente; mas nem sempre um hóspede de uma pequena pousada, por exemplo, vai necessariamente se sentir bem atendido...

As relativas privações materiais e de condições mínimas de higiene, convivência social e cultural por que passam profissionais que ganham menos de 2 SM mensais (IBGE, 2001a) podem dificultar um pouco a aprendizagem profissional em serviços, especialmente nas questões relacionadas aos padrões de qualidade operacional (estética e higiene) e de atendimento (discernimento, cortesia, sutileza e discrição).

Dentro deste universo onde se exige ora alta escolaridade como base para especializações formais ou convivência com condições mínimas de subsistência, para alto contato direto com clientes de serviços, surge a necessidade da criação de um novo modelo de aprendizagem organizacional específica para o setor de serviços.

Observa-se que nas regiões mais industrializadas, serviços são mais acionados e especializados, mas mesmo assim, ainda não há a consolidação de metodologias de aprendizagem, específicas às suas peculiaridades de produção.

Portanto: como ensinar qualidade nas operações de serviços a uma população que apresenta uma média de escolaridade inferior a 7 anos e que possui uma renda média mensal de até 5 salários mínimos?

Como se não bastassem as questões acima que se referem de forma relativamente homogênea a todos os profissionais de serviços como um todo, observa-se no interior das organizações de serviços uma dualidade entre equipes que apesar de serem distintas precisariam ser complementares; estamos falando do pessoal da linha de frente e do pessoal que dá apoio a esta turma da linha de frente.



As operações de serviços facilitam no pessoal da linha de frente perspicácia, criatividade e flexibilidade para a identificação e atendimento às necessidades dos clientes; entretanto, nesta individualização do atendimento muitas vezes procedimentos essenciais são excessivamente flexibilizados.

Do outro lado tem-se o pessoal de suporte ou pessoal que apóia a linha de frente, que pela baixa frequência de contato pessoal e direto com os clientes tem mais facilidade para cumprir as normas e procedimentos das operações de serviços, mas que no entanto, pela pouca prática no atendimento pessoal e personalizado, podem em algumas vezes, apresentar sérias dificuldades no atendimento personalizado.

Em serviços como a produção e o consumo são simultâneos e a qualidade percebida pelo cliente se dá mais durante o processo de interação cliente fornecedor (Gianese & Corrêa, 1994), muito investimento tem sido feito no pessoal da linha de frente do cliente; mas, a prestação de serviços se estrutura numa seqüência de processos que envolvem, uma série de tarefas e pessoas pelo dão apoio à linha de frente, mas que quando negligenciadas, podem comprometer o atendimento já iniciado pela linha de frente.

Como então conciliar os papéis da linha de frente com o pessoal de suporte ou de apoio da linha de frente de forma a garantir a plena satisfação do cliente? Observando que, o desenvolvimento profissional deste pessoal de apoio da linha de frente deverá ser suportado por: um modelo de capacitação que suplante a baixa média de escolaridade e de baixo padrão de vida desses prestadores de serviços.

## **1.2 Objetivo do trabalho**

O objetivo deste trabalho é propor, desenvolver, implantar e avaliar um modelo para capacitação de pessoas em serviços com enfoque para o pessoal de apoio da linha de frente.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Propor, a partir de uma fundamentação bibliográfica, elementos para a capacitação de pessoas em serviços.

- Desenvolver um modelo de capacitação de pessoas segundo os elementos bibliográficos estudados.
- Implantar o modelo de capacitação de pessoas em serviços enfocando o pessoal que dá apoio à linha de frente.
- Avaliar a aplicabilidade do modelo e relatar os principais resultados para que seja possível a validação do modelo.

## **1.4 Limitações do Trabalho**

Esta pesquisa não tem o objetivo de propor um modelo de capacitação para o pessoal da linha de frente e nem propor conteúdo programático para o pessoal que apóia a linha de frente.

Sua finalidade é restrita a construção, aplicação e avaliação dos elementos de sustentação de um modelo de capacitação de pessoas em serviços que enfoque o pessoal de apoio da linha de frente.

## **1.5 Coleta e análise de dados**

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa realizada usa da análise descritiva para a divulgação dos resultados obtidos.

Os instrumentos para a coleta de dados envolveram uma observação sistemática da realidade investigada. Também foram utilizados questionários de questões abertas, fechadas ou de múltipla escolha e formulários para orientação de entrevistas semi-estruturadas. Para a fundamentação teórica foi realizada pesquisa de fundamentação bibliográfica, pesquisa documental e levantamento das informações.

A abordagem é qualitativa, uma vez que descreve a dinâmica relação entre o profissional que dá apoio à linha de frente e seu contexto de trabalho. O ambiente natural das organizações de serviços pesquisadas serviu de fonte direta para a coleta de dados.

A população estudada envolveu profissionais que atuavam em áreas de serviços, mas a amostra relatada nesta pesquisa é restrita ao pessoal que atua no pessoal de apoio da linha de frente de um departamento de uma empresa de serviços.

Quanto ao método, o mais utilizado foi o dialético, pois ao sistematizar o processo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente em momento algum houve a negativa das divergências e interdependências de seus principais elementos, a saber:

- As dimensões da aprendizagem;
- A gestão dos subsistemas de recursos humanos;
- O papel gerencial.

Esta é uma pesquisa aplicada, pois seu objetivo é gerar conhecimentos para uma aplicação prática aos problemas de capacitação específicos dos profissionais que atendem no pessoal de apoio da linha de frente de serviços.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos: Capítulo 1- Introdução; Capítulo 2- O universo da aprendizagem em serviços; Capítulo 3- Uma proposta de sistemática para capacitação da equipe de suporte da linha de frente de serviços; Capítulo 4- Aplicação do modelo proposto e Capítulo 5- Conclusões.

No capítulo 2, é feita uma revisão bibliográfica que subsidia a elaboração acadêmica de uma proposta de sistemática de capacitação. Os temas são relacionados à natureza de serviços, a gestão dos recursos humanos e as novas premissas da aprendizagem em serviços.

No capítulo 3, é apresentada uma proposta de modelo de capacitação que se baseia em três elementos distintos e complementares de gestão: as dimensões da aprendizagem; os subsistemas de recursos humanos e o papel do gestor.

No capítulo 4, há o registro dos principais resultados obtidos na aplicação do modelo. Neste capítulo são expressas as fases necessárias para validação do modelo proposto.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões com base no grau de obtenção de alcance dos objetivos: geral e específicos e as sugestões para futuros trabalhos.

## **2 O UNIVERSO DA APRENDIZAGEM EM SERVIÇOS**

### **2.1 Introdução**

Em geral, na indústria de manufatura os empregados são preparados para desempenhar funções que possuem baixa interação com os clientes externos. Na indústria de serviços, a interação com os clientes é alta e chega em algumas circunstâncias a ser durante todo o processo de produção.

Em virtude desta situação é preciso instituir uma metodologia de desenvolvimento de pessoal que promova além da capacitação formal para o cumprimento dos procedimentos operacionais, uma preparação comportamental sólida e coerente com o padrão de qualidade que se deseja implantar.

Este capítulo tem o objetivo de destacar alguns referenciais teóricos para identificar premissas de gestão e aprendizagem que dêem suporte a criação de um modelo de capacitação, específica para o pessoal de apoio da linha de frente.

### **2.2 A natureza dos serviços**

Para construir o modelo de capacitação de pessoas em serviços, alguns reforços sobre este contexto profissional se fazem necessários, sendo apresentados a seguir algumas considerações com relação à definição e características de serviços; cultura de serviços; estratégias para disseminação da cultura de serviços e o desenvolvimento de pessoal com foco na qualidade de serviços.

#### **2.2.1 Definições e características de serviços**

Serviços podem ser destinados a um produtor, ao consumidor ou para o auto-serviço (Téboul, 1999) e, constituir-se em produto intangível vinculado ou não a produtos de outros setores como manufatura, comércio, agricultura ou pecuária.

Outras de suas características são destacadas por alguns autores como: sua impossibilidade de ser estocado e abertura para influências externas de várias naturezas (Schemenner, 1999). Prestação única utilizando interface com a equipe; presença física ou indireta do cliente e instituição de um marketing que visa relacionamento particularizado com o cliente (Téboul, 1999).

Para Kotler (1998, p.412): “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Para Grönroos (1995, p.36):

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Na interação com os clientes, os prestadores de serviços podem se dividir em dois grupos básicos de atendimento. O primeiro se refere ao pessoal do front office ou linha de frente e o outro grupo pode ser chamado de equipe do *back room*, suporte ou de apoio à linha de frente.

Quanto mais individualizado for o atendimento, mais difícil é para a linha de frente atender as expectativas dos clientes. Pois, estes profissionais precisam conjugar a personalização do atendimento com as regras propostas em geral pela turma que presta apoio ao pessoal da linha de frente.

Um dos principais desafios da gestão de pessoas em serviços se refere à construção e disseminação da cultura unificada do atendimento em serviços, nestes dois grupos distintos e complementares de trabalho: linha de frente e o pessoal que dá suporte, apoio a esta linha de frente.

## 2.2.2 Cultura de serviços

Para Paladini (2000), p.26):

Entende-se “cultura” como sendo um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, idéias etc.. Assim pode-se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade ou, mais em geral, é a atenção que se dedica à questão.

O autor ainda reforça que é a qualidade que une o produto, no caso serviço, ao consumidor. Por isto é que o serviço precisa ser adequado ao uso e somente é possível conciliar envolvimento total de todos com o atendimento, através do conceito de melhoria contínua, o que por sua definição significa aumentar o grau de ajuste do serviço à demanda dos clientes.

Em termos de cultura organizacional conforme Robbins (2000, p.288):

Parece haver um amplo consenso de que cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Este sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

Também há concordância para Chiavenato (1999b, p.279): “Cultura organizacional é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir ante as situações com que a organização defronta.”

Portanto, a implementação de uma cultura unificada para serviços deve indicar o pleno entendimento de todos os profissionais da organização de serviços de que a satisfação do cliente é o objetivo máximo da organização e para sua obtenção, faz-se necessário o cumprimento de procedimentos e condutas previamente planejadas, acordadas e praticadas por toda a instituição.

Para Albrech (2000, p.137) cultura organizacional de serviços significa: “Uma cultura que influencia as pessoas a se comportar e relacionar de maneiras orientadas para serviço, ou que ponham o cliente em primeiro lugar.”

Para a pessoal de apoio da linha de frente, a disseminação desta cultura de serviços poderia significar, por exemplo, que cada informação, documento ou objeto do cliente deve receber toda a consideração como se fossem os próprios clientes em pessoa. E em caso de atendimento pessoal, deve-se manter o padrão de distinção e atenção individualizada já iniciados pelo pessoal da linha de frente.

### 2.2.3 Estratégias para disseminação da cultura de serviços

Para que a aprendizagem em serviços seja uma estratégia de gestão, é preciso disseminar os preceitos do bom atendimento através da cultura organizacional.

Para Chiavenato (1999c) esta cultura se apresenta como algo instituído por todos da organização, e para Robbins (2000) ela só se propaga por disseminação e não somente através da predeterminação de seus fundadores.

A cultura de serviços para ser disseminada precisa de estratégias que fortaleçam as operações de serviços que a suportam e estratégias são atingidas através do resultado da aprendizagem das pessoas. Mas, pessoas precisam compartilhar experiências para aprender.

Uma das maneiras mais eficazes para que os empregados assimilem a cultura, conforme Robbins, (2000, p.293) é através da transmissão de: “histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem.”

Para Starkey (1997, p.9) “Na organização que aprende, a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos é elemento central da gestão estratégica.”

Mudar uma cultura organizacional é muito difícil, pois ela se constrói ao longo do tempo e é percebida e cultuada pelos empregados, através da constatação que eles fazem da conduta de seus líderes.

Assim, quais seriam as melhores estratégias gerenciais para a construção e disseminação da cultura de serviços? Provavelmente aquelas que apresentam melhor diferenciais competitivos em relação às suas concorrentes.

Como implementar um posicionamento tão competitivo onde pudesse se identificar lealdade, maior volume de negócios e poder de persuasão sobre parceiros? Através do potencial humano (Stewart, 1998).

Este diferencial competitivo que advém das tecnologias de gestão do conhecimento visam aprimorar a comunicação; o marketing individualizado; automatização das cooperações de rotina; sistemas de auxílio à decisão; alinhamento dos processos de apoio e, melhoria da eficácia do pessoal de contato através do compartilhamento do conhecimento das operações de suporte à linha de frente com o pessoal de interface (Téboul 1999).

Gianese & Corrêa (1994) indicam que a formulação da estratégia de operações de serviços deve considerar primeiro: a definição da missão ou conceito de serviços e em segundo, definir o seu plano de ação.

Mas para construir uma estratégia organizacional voltada à qualidade dos serviços, é preciso fazer com que ela seja praticada por seus líderes; ser de fácil assimilação para os empregados por que é concreta e orientada para a ação e ter seu valor facilmente percebível para os clientes (Albrech, 2000).

É quando a ideologia da cultura organizacional evolui para a ideologia da aprendizagem organizacional que leva em consideração a ação sobre o indivíduo como pessoa, para então haver a construção do conhecimento organizacional e o efetivo atendimento às expectativas do mercado.

#### 2.2.4 O desenvolvimento de pessoal com foco na qualidade de serviços

Em geral, a implantação de programas da qualidade em serviços ainda importa muita tecnologia da manufatura, inclusive quando não consideram que na

manufatura a qualidade é percebida pelo cliente mais ao final da produção, e em serviços, é mais percebida durante a produção (Paladine, 2000).

Com isto, a principal função do desenvolvimento de pessoal é preparar o desempenho deste profissional para o fato de que, conforme Deming (1990, p.138) “Alguém verá, sentirá e usará sua produção muito mais que na manufatura.”

No caso específico da qualidade de serviços médicos há ainda uma grande dificuldade dos profissionais de saúde em se colocar na perspectiva de avaliação dos clientes. Sua formação profissional ainda é carregada de ciência e tecnologia da área de biológicas, entretanto seus pacientes avaliam o serviço pela qualidade de interação no diagnóstico e prognóstico realizado (Urdan, 2001).

Em relação às políticas de recursos humanos, os programas de qualidade total podem ser grandes aliados quando fortalecem a conduta do indivíduo; porém, precisam atentar para que a obediência às tecnologias e padrões não gere condicionamento de conduta, o que por sua vez ocasiona restrição de reflexão e ação estratégica por parte dos profissionais (Régis e Lopes, 2001).

Nesta aprendizagem específica para serviços, deve-se considerar que a institucionalização da qualidade como cultura organizacional precisa considerar as perspectivas do cliente, da instituição e do empregado.

Na perspectiva do cliente qualidade não é o que produz seu fornecedor e sim o que ele percebe e considera como valor para si mesmo. Para Téboul (1999, p.122): “O melhor meio de medir a qualidade do serviço é conhecer a percepção que o cliente tem do que você faz, ou do valor que lhe concede.”

Na perspectiva institucional observa-se que as condições efetivas de trabalho são muito menores que a cobrança por empenho. Também são consideradas nesta perspectiva, a extinção da competição interna. A qualidade deve ser instituída como filosofia (Demig, 1991) ou como ciência e arte ao mesmo tempo (Townsend e Gebhardt, 1993).

Na preceptiva do empregado, referência de qualidade é o que ele percebe na cultura de sua empresa e na forma com que é tratado por ela. Para (Téboul, 1999) a qualidade do serviço é uma equação que deve envolver um mix de motivação, clima de trabalho e competência do pessoal e da organização como um todo.

É importante para a qualidade do serviço que toda a organização compartilhe um sentimento de destino comum. Quando há este sentimento em geral as organizações, segundo Albrech (2000, p.128), apresentam os seguintes indícios:



1. Os empregados possuem um alto nível de respeito pessoal pelos altos executivos;
2. Eles confiam nesses executivos e confiam em suas palavras;
3. Sabem que alguém está na direção e que existe uma direção clara;
4. Consideram a organização basicamente como um bom lugar para trabalhar;
5. Identificam-se pessoalmente com a empresa;
6. Há um sentido de missão, um desejo de fazer parte de um grande empreendimento;
7. Observam seus administradores promovendo um comportamento de cooperação e colaboração entre eles;
8. Tipicamente colaboram para ajudar um ao outro;
9. Compartilham informações, substituem um ao outro e se esforçam para manter os outros atualizados em termos de informações importantes.

Para a efetivação de um programa de qualidade em serviços deve haver: compreensão do cliente; definição da estratégia de serviço; educação da organização; implantação das melhorias em nível operacional e transformação da mudança como algo permanente (Albrech, 2000).

E conforme Marchetti e Prado (2001, p. 57): “A avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista dos clientes.”

As organizações que mais se destacam em termos de qualidade de serviços investem muito em treinamento de pessoal e na gestão estratégia de pessoal que foca em plenitude seu cliente. Para Téboúl (1999, p.142):

Os resultados de um serviço personalizado são da alçada de ‘profissionais’ cujo talento, competências e experiências se conjugam para atingir seus objetivos com a ajuda de alguns protocolos e de algumas normas. Neste caso a qualidade dos serviços está visivelmente centrada no cliente.

## 2.3 A gestão dos recursos humanos em serviços

Existem algumas diferenças elementares na nova gestão de pessoas que estão sendo instituídas pela cultura de serviços, dentre elas destacam-se os seguintes aspectos:

- Quem determina o perfil do prestador de serviços é o cliente e não mais o setor de produção;
- A transmissão de conhecimentos cede lugar à construção dialogada;
- O pensamento não é mais individual ou setorial tem que ser institucional;
- O poder de posição hierárquica dos líderes evolui para o poder de realização;
- A estrutura funcional vai dando lugar a matricial;
- A remuneração da linha de frente começa a aumentar;

- O pessoal de apoio da linha de frente começa a ser mais valorizado pela alta administração.

Tanto o recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho passam a focalizar a satisfação do cliente (Bove e Johnson, 1990).

### 2.3.1 Evoluções na gestão dos recursos humanos

Para melhor entender a dificuldade da gestão de pessoas no setor de serviços, faz-se necessário destacar alguns aspectos da evolução da gestão de pessoal ao longo do tempo; para assim, identificar melhor a dificuldade em transferir o foco da função operacional para o processo de trabalho que envolve direta interação com o cliente.

O gerenciamento de pessoal foi iniciado no setor de manufatura e dentro deste contexto, passou por várias evoluções no pensamento administrativo. Com o advento da máquina a vapor em 1776, houve a primeira grande evolução profissional: de artesão a proletariado; iniciando assim, em 1780 a primeira fase da Revolução Industrial. Posteriormente outro grande marco foi a “Abordagem Humanística” aproximadamente em 1932, onde visava, segundo Chiavenato (1999a, p.179): “A análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho.”

As pessoas eram percebidas como mão de obra (Industrialização Clássica 1900-1950) e por este motivo eram submetidas a regras e controles rígidos; como recursos organizacionais (Industrialização neoclássica 1950-1990) para melhor utilização e distinção na obtenção de resultados organizacionais, até chegar à condição de agentes da informação a partir de 1990. (Chiavenato, 1999a)

Para Marras (1999) as áreas de responsabilidade da função de pessoal passaram por três fases distintas:

- Chefia de pessoal;
- Gerência de Relações Industriais;
- Gerência dos Recursos Humanos.

Todo o desenvolvimento de pessoal se baseava na análise do cargo e não no processo de trabalho; no indivíduo e não no individual como pressupostos para o trabalho em equipe.

Na gestão tradicional de avaliação dos cargos, a avaliação, segundo Chiavenato (1994c, p.308) ainda “(...) enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as

características das pessoas que os ocupam”. O que muitas vezes apresenta um paradoxo para a constante alteração de demandas do mercado consumidor.

Marras (1999) também concorda que na gestão tradicional de recursos humanos o processo de seleção se dá de acordo com as exigências do cargo e não com as características do candidato. Na gestão estratégica de recursos humanos já se acrescentam as demandas do mercado, conforme estudos de Schneider (1994) e Robbins (2000).

A gestão de recursos humanos quando direciona suas ações para a satisfação do cliente final pode também ser chamada de gerenciamento estratégico de recursos humanos, onde o foco estratégico é o cliente, conforme, Fobrun *et.al.* 1994; Schuler e Jackson, 1987 ( *apud* Schneider, 1984).

Quando a gestão de recursos humanos é vista de forma estratégica, ou seja, com o seu foco no cliente, os empregados passam a ser objeto de estudo por causa do perfil do profissional a ser contratado, o conteúdo do treinamento envolvendo as habilidades e atitudes necessárias, a determinação do estilo de gestão, até a forma de remuneração e avaliação do desempenho (Schneider, 1994).

### 2.3.2 Os recursos humanos a serviço da estrutura operacional de serviços

Gerenciar apenas os recursos humanos não é suficiente para a satisfação dos clientes; pois é necessário o gerenciamento de todo o sistema organizacional para o processamento dos serviços, segundo Schneider (1994, p. 64):

O gerenciamento de recursos humanos sozinho, provavelmente não propiciará sucesso para a empresa (Bateson, 1992; Lovelock, 1992; Schneider e Bowen, 1993). Em outras palavras, devemos sempre tomar uma *visão do sistema* que sirva efetivamente à empresa. A visão do sistema requer que todos os elementos do sistema de serviço ajam de maneira coordenada para produzir a excelência do serviço (Grönroos, 1990; Katz e Kahn, 1978; Schneider e Chung, 1993). (...). Concluo com o pensamento que, quando todas as funções de uma organização são coordenadas para um específico foco em um segmento de cliente específico as probabilidades de sucesso para os serviços da empresa são acentuados.

Mas para Albrech (2000) quando a relação entre cliente e fornecedor interno envolve todos os departamentos de uma organização, configura-se uma situação muito difícil, pois nem todos assimilaram a mesma cultura de cooperação.

Os principais setores de lotação do pessoal de apoio da linha de frente estão em geral em: Projetos; Planejamento e Controle; Suprimentos; Controladoria; Distribuição e Manutenção (Gianese & Corrêa, 1994).

Para atender com mais rapidez e qualidade seus clientes, os prestadores de serviços vêm flexibilizando a estrutura funcional. Segundo Vasconcellos (*apud* Marras, 2001, p.45): “Quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organizacional, a estrutura, então, denomina-se matricial.”

Para Santos (2001, p.86):

É imprescindível a mudança estrutural nos sistemas de trabalho junto com estratégias participativas, em que os enfoque da engenharia de processos supere as estruturas funcionais, o trabalho em equipe predomine e a formação contínua se una à missão, visão e política organizacionais como elemento substancial de melhoria contínua ou aperfeiçoamento empresarial.

Observa-se que existe uma tendência forte do pessoal da linha de frente em adotar a estrutura matricial e o pessoal de apoio da linha de frente em manter a estrutura funcional.

### 2.3.3 Subsistemas de recursos humanos

O foco dessa pesquisa é dirigido a capacitação do pessoal de apoio da linha de frente, e esta etapa pertence em essência ao subsistema de desenvolvimento de pessoal.

Mas para que o modelo de capacitação seja eficaz, além da instituição da cultura de serviços e de políticas, práticas e procedimentos de gestão de pessoal específicos para serviços, faz-se necessário também destacar dois fatores: a adequação do perfil de cada profissional à função que vai exercer; bem como, as etapas que vão proporcionar a manutenção dos fatores de motivação do bom desempenho.

Considerando a administração de recursos humanos como um processo, para Chiavenato (1994, p.129) temos os seguintes subsistemas:

- Provisão;
- Aplicação;
- Manutenção;
- Desenvolvimento;
- Controle.

Para Marras (2001, p.62):

Dependendo do formato organizacional de uma empresa, essa poderá desenhar o seu sistema de ARH dividindo-os nos seguintes subsistemas: Recrutamento e seleção (R&S); Treinamento e desenvolvimento (T&D); Remuneração ou cargos e salários (C&S); Higiene e segurança do trabalho (HST); Departamento de pessoal (DP); Relações trabalhistas (RT) e Serviços gerais (SG).

Todos os subsistemas de recursos humanos são relevantes, mas como consideramos que o processo de captação dos melhores talentos é pré-requisito para o desenvolvimento de pessoal, são destacados alguns aspectos relevantes dos subsistemas de provisão e aplicação (Chiavenato, 1994) ou dos subsistemas de recrutamento e seleção (Marras, 1999).

Dentro deste raciocínio, também é para Lewis e Entwistle (1990) uma verdade que as melhores habilidades dos profissionais de serviços vem através da combinação de seleção e treinamento.

O candidato precisa apresentar, conforme Téboul (1999, p.160) adequação com o cargo que vai ocupar, conforme figura 2:

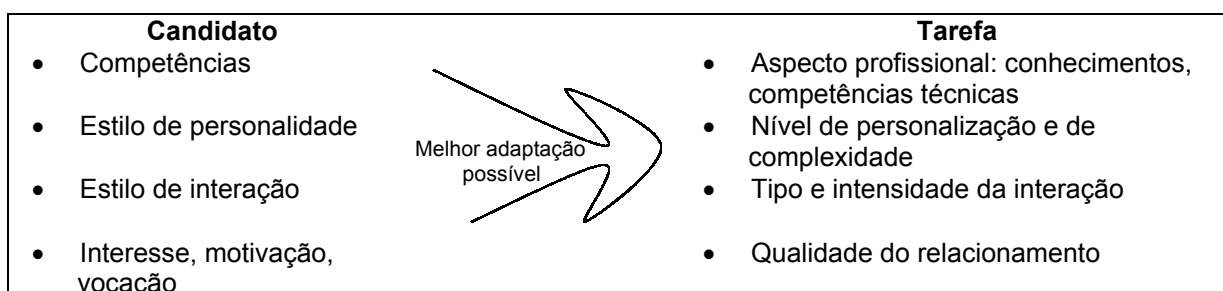


Figura 2: Adequação entre o candidato e o cargo

Fonte: Adaptado de Téboul (1999)

Os valores, tradições, crenças e formação profissional podem facilitar ou até impedir um bom desempenho em serviços. O que torna a seleção do pessoal para serviços algo muito difícil (Albrech, 2000).

Pesquisas apresentadas por Téboul (1999, p.159) confirmam esta dificuldade quando o autor declara que “Os cargos que têm contato com o cliente podem requerer tipos de personalidades diferentes, em função do gênero de missão e do contexto.”

Para a correta identificação das características pessoais dos candidatos é necessário considerar: execução da tarefa em si; interdependência com outras tarefas e interdependência com outras pessoas.

As informações sobre o cargo como base para o processo seletivo, segundo (Chiavenato, 1999c) também devem considerar:

- Descrição e análise do cargo.
- Requisição de pessoal.
- Pesquisa do cargo no mercado.
- Técnica de incidentes críticos e hipóteses de trabalho.

E como técnicas de seleção pode-se utilizar:

- Entrevistas.
- Provas de conhecimento.
- Testes psicométricos.
- Testes de personalidade.
- Técnicas de simulação.

Marras (1999, p.99) ainda é mais explícito quando indica fatores para o processo de seleção no universo de requisitos mentais, físicos e de responsabilidades, conforme quadro 1:

Quadro 1: Alguns dos fatores para o processo de seleção de pessoal

<b>Requisitos mentais</b>	<b>Requisitos físicos</b>	<b>Responsabilidades (por)</b>
Escolaridade Experiência Complexidade Habilidade analítica Criatividade Precisão Julgamento Iniciativa Planejamento	Esforço físico Habilidade manual Fadiga mental/visual Concentração Monotonia Pressão do trabalho Pressão emocional	Material ou produto Ferramentas/equipamentos Erros Valores Contatos Subordinados Dados confidenciais

Fonte: Adaptado de Marras (2001)

Por melhor que seja a metodologia de capacitação empregada, ela não isenta a importância da adequação do potencial do candidato como pré-requisito para o sucesso da aprendizagem organizacional.

## 2.4 Da especialização funcional à ação estratégica em serviços

Para elaborar um modelo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente com o objetivo de gerar maior integração com o pessoal da linha de frente, é necessário destacar a distinção de perfil destes dois grupos distintos e complementares de trabalho.

Entender esta diferenciação funcional ou de papéis é essencial para poder se criar uma complementaridade não só entre o pessoal da linha de frente e o pessoal que dá apoio à linha de frente; mas, sobretudo na capacitação de cada profissional da retaguarda, consolidar o entendimento de que precisa conjugar em seu desempenho tanto: funções técnico operacionais como de atendimento individual e personalizado para cada cliente.

É preciso criar a consciência de que suas funções operacionais devem estar a serviço da satisfação do cliente e em parceria e alinhamento com o papel da linha de frente.

A ação do pessoal de apoio da linha de frente deve traduzir a integração entre o operacional e o comportamental prescritos pela cultura de serviços.

### 2.4.1 Definição de papéis em serviços

Para que a base de informações do prestador de serviços saia do universo de sua descrição do cargo e possa evoluir para o trabalho em equipe nas mais diversas operações de serviços é importante que ele conheça não só o texto de seu roteiro; mas especialmente as possibilidades de variações e imprevistos. A este roteiro de desempenho chamamos de papel.

Para Katz e Kanh (1987, p.191) o conceito de papel:

(...) é singularmente promissor. Ele é a um só tempo o bloco de construção de sistemas sociais e o somatório dos requisitos com os quais o sistema confronta o membro individual. (...) Em nossa teoria de organizações demos ao conceito de papel um lugar central. Definimos as organizações humanas como sistemas de Papéis (cap.3) e as bases psicológicas das funções organizacionais serão abordadas em termos de motivação para cumpri-los (...) consideramos a extensão em que o processo de ações de papel é modificado pelas propriedades duradouras da personalidade e das relações interpessoais.

Mas, ainda para estes autores, os papéis funcionais podem rotular o desempenho; desta forma os papéis estarão submetidos à organização do trabalho e não ao mercado consumidor que a sustenta.

Schneider e Parkington (*apud* Schneider, 1994) apontam que quanto mais baixos forem a ambigüidade e conflito dos papéis, os clientes declaram receber serviços de melhor qualidade.

Quando as organizações são vistas como sistemas sócio-políticos, podem aflorar nos indivíduos que nela habitam interesses, conflitos e poder. Interesses pela tarefa e carreira; conflito pela divergência de interesses percebidos ou reais e, competição por recursos, status e carreira (Morgan, 1996).

Por isto, a constituição dos papéis é determinante para a cooperação e a satisfação dos envolvidos. Um reforço específico é feito por Téboul (1999, p.161) quando indica a importância de se: “(...) ensinar as competências técnicas, as regras de funcionamento e os procedimentos, assim como os esquemas de comportamento e os papéis-tipo.”

Mas esta construção dos papéis precisa sair da definição de demandas de cima para baixo. Enquanto os prestadores de serviços forem vistos por seus gerentes como meros cumpridores de etapas, o teatro que o cliente vai assistir será um monólogo de grande pobreza intelectual. Pois o excesso de regras pode inibir a rapidez, segurança e autonomia na tomada de decisões.

Para Albrech (2000, p.123): “Se seus empregados não estiverem convencidos da qualidade do serviço proporcionado por sua organização e da importância de seus papéis na prestação desse serviço, então eles nunca serão capazes de convencer seus clientes.”

Esta estratégia reforça o papel dos profissionais da linha de frente como agentes de mudança; pois, focados no cliente conseguem entender melhor sua dinâmica de necessidades e satisfações. Como destacaram Katz e Kant (1987, p:35-36) “(...) fazer das organizações sistemas abertos de gestão com interação com o meio em que estão inseridas.” Por este motivo a importância da instituição de políticas de pessoal para referencial de conduta.

Para Chiavenato (1984, p.133): “As políticas situam o código de valores éticos da organização que através deles, governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc.”

Também podem ser entendidas como às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais (Chiavenato, 1999c).



## 2.4.2 A relação entre a satisfação dos clientes internos e externos

Pesquisas de Friedlander e Pickle (*apud* Schneider, 1994, p.66) já identificavam a ligação entre a satisfação dos empregados e a satisfação dos clientes.

Estudos posteriores de Schenider, 1980; Schenider et al.; 1980; Schneider e Bowen, 1985 e 1993 (*apud* Schneider, 1994, p.66) concluem: “(...) que a percepção que os funcionários têm de seu emprego reflete a percepção que os clientes têm da qualidade dos serviços que recebem desta empresa”.

O papel de gerenciamento estratégico dos recursos humanos vem, portanto, atender a uma demanda de resultados mais otimizados, dirigidos à satisfação do cliente final. Para Schneider (1994, p.71):

As políticas, práticas e procedimentos de gestão dos recursos humanos, que são cuidadosamente dirigidas ao encontro das necessidades de um específico segmento de mercado, mandam mensagens a todos sobre quem somos (...), quem são nossos mercados, quais são as expectativas desses mercados e o que devemos fazer para ir ao encontro dessas expectativas.

O forte relacionamento entre as práticas do gerenciamento de recursos humanos e a qualidade do serviço ao consumidor tem gerado algumas pesquisas. Destacam-se as questões apresentadas por Bowen e Greiner (*apud* Schneider, 1994), quando apresentam a função de gestão de recursos humanos tanto como função interna de distribuição como a função que deve incorporar o testemunho dos clientes.

Em geral, as preocupações dos empregados em relação ao seu trabalho são ligadas à carreira e compensações; qualidade de vida no trabalho; poder, controle e participação; integração social e espírito de equipe; auto estima e interesse pessoal e profissionalismo (Téboul, 1999).

## 2.5 As novas premissas da aprendizagem em serviços

O princípio da nova pedagogia é o da estimulação intelectual através do diálogo e dos jogos de simulações. Já é inadequada a indução para respostas pré-determinadas. São agora outorgadas, metodologias de aprendizagem que promovem com destrutiva criatividade o descondicionamento do convencional para assim, garantir o futuro das organizações.

Mas ao mesmo tempo constrói-se um paradoxo para os gestores de serviços. Os pressupostos mentais que garantiram a estes educadores da formação profissional, habilidades como condutores e provedores intelectuais agora precisam

ser suspensos para favorecer novas formas de comunicação e hierarquia nas organizações.

A educação profissional que antes se estabelecia em muito no processo de ensino-aprendizagem, agora se estabelece na aprendizagem que ensina. O educador ao invés de informar conceitos, induzir comportamentos precisa, fortalecer a construção do conhecimento não mais a partir de si, ou dos educandos, mas a partir do pensamento coletivo das pessoas em organizações.

Assim sendo, a base da nova aprendizagem para a capacitação em serviços se estabelece na reflexão da realidade do cliente e do mercado e não é, mais restrita às possibilidades individuais de cada instrutor.

A pessoal de apoio da linha de frente de agente passivo da aprendizagem operacional ganha destaque de cliente interno para aprender na prática como pensa e age o cliente externo de sua organização.

### 2.5.1 O treinamento como diferencial competitivo

Neste novo contexto que foca a satisfação dos clientes, o desenvolvimento dos recursos humanos precisa se dirigir tática e operacionalmente à melhoria do processo de atendimento e não simplesmente aumentar a performance de funções isoladas ( Lin e Darling, 1997).

Entretanto, o que constrói a aprendizagem é a capacidade do indivíduo de apresentar respostas criativas e estratégicas durante o atendimento. Portanto, para alcançar o treinamento em processos é preciso possibilitar a liberdade de pensamento para aprender, apreender, questionar e reformular os pressupostos pré-concebidos.

Das muitas vantagens do treinamento, destaca-se a otimização dos custos, satisfação dos clientes e realização pessoal no trabalho.

Em relação às etapas do treinamento ou 'fluxo do processo de treinamento' temos, segundo Marras (1999, p.150): "O diagnóstico das necessidades, a programação, a execução e avaliação dos resultados e realimentação do processo.", conforme indicação na figura 3.

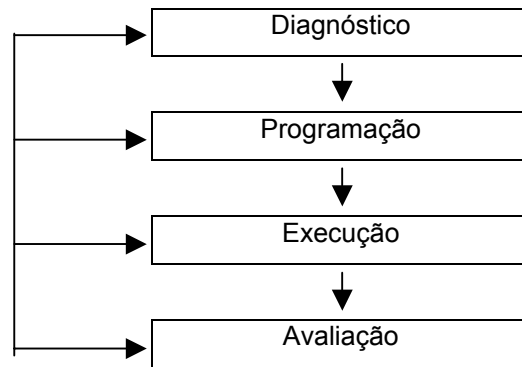


Figura 3: Fluxo do processo de treinamento

Fonte: Adaptado de Marras (1999)

Programas de treinamento devem incluir: conhecimentos sobre o negócio e o produto, mas é também preciso, monitorar a satisfação e o desempenho do empregado e a qualidade do serviço percebida pelo cliente (Lewis e Entwistle, 1990). Uma vez que um treinamento somente é válido quando apresenta resultados positivos para a organização.

Em geral, na primeira etapa do treinamento que é a etapa de levantamento de necessidades de treinamento um grande erro tem sido a pretensão gerencial em se considerar o melhor sabedor das demandas de seu pessoal.

Para Chiavenato, (1999c, p.300) os passos do levantamento de necessidades de treinamento, deveriam envolver a análise, conforme figura 4:

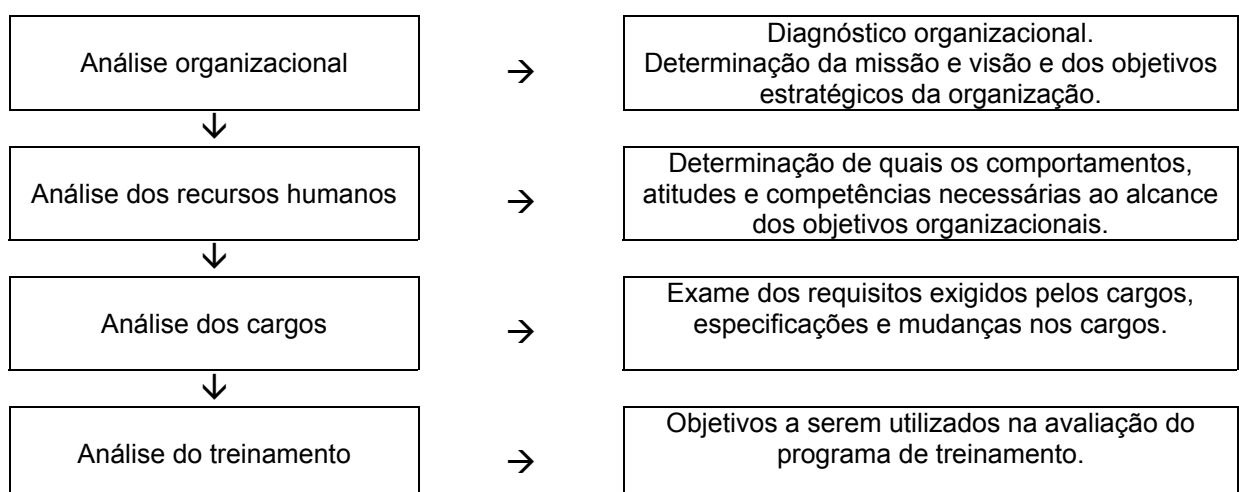


Figura 4: Os passos no levantamento de necessidades de treinamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999c)

Estes gestores em geral não vêm dando o devido valor às necessidades: expressas por cada profissional de sua equipe; às percebidas por outros setores da organização; bem como, as indicações de melhoria apontadas por seus clientes e fornecedores externos.

O conteúdo do treinamento precisa dedicar maior atenção aos momentos que o cliente cria a imagem de qualidade dos serviços. São também chamados de hora da verdade, segundo Albrecht (2000, p.27): “A hora da verdade: qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.”

Para que os funcionários que apóiam a linha de frente possam oferecer bom atendimento desde o primeiro contato do cliente com a empresa prestadora de serviço, é importante que o conteúdo do treinamento trabalhe o universo de informações (conhecimento), o desempenho operacional nas tarefas (habilidades); bem como a conduta na prestação do serviço (atitude).

Para Kotler (1998, p.262) quando o diferencial se dá através das pessoas: “(...) é possível com treinamento, levá-las a apresentar seis características: competência; cortesia; credibilidade; confiabilidade; responsividade e comunicação.”

Em serviços um dos dilemas dos profissionais que dão apoio à linha de frente parece ser combinar duas habilidades que muitas vezes são contraditórios. De um lado: cumprir os padrões de atendimento comercial, administrativo e financeiro e do outro lado, ser gentil, criativo e com atenção individualizada e personalizada a cada atendimento.

Em geral estas duas habilidades: cumprimento de procedimentos operacionais e atenção individualizada vem se apresentando muito distintas entre o pessoal da linha de frente e o pessoal que dá suporte, apoio à linha de frente.

Isto pode indicar que a capacitação do pessoal de apoio da linha de frente precisa proporcionar independente do grau de contato com o cliente: um entendimento mais profundo sobre como compreender melhor o cliente externo. Uma boa estratégia talvez seria fazer com que esta população de início já se sentisse cliente bem atendido.

E como clientes internos este pessoal de apoio da linha de frente precisaria ter suas necessidades atendidas de forma respeitosa e individualizadas. Receber ajuda para administrar as tensões próprias do contato pessoal com os clientes; estarem

inseridos num programa global de qualidade de serviço e receber apoio para a execução do trabalho. (Albrech, 2000).

### 2.5.2 A estruturação dos novos processos de aprendizagem

As pessoas demonstram grande satisfação e rapidez quando aprendem com outras pessoas. E, por mais qualificadas que estejam, reagem melhor quando há um coordenador para o processo de sua aprendizagem.

Entretanto, esta coordenação precisa ser facilitadora; pois, deve estimular e trazer à tona a satisfação pelo trabalho, a compreensão dos pressupostos de referência para o bom atendimento e a criatividade para as respostas não previstas, mas estrategicamente coerente com os padrões da cultura de serviços de sua organização.

A especialização na função é importante, mas precisa conviver com o inusitado proveniente da interação com o cliente. Mas se esta especialização não for acompanhada de autonomia de decisão e rapidez na comunicação interna, provavelmente vai inibir e até dificultar a aprendizagem organizacional.

O foco apenas na função reforça a rigidez das hierarquias, condiciona a percepção dos problemas e engessa as possibilidades de soluções criativas e individualizadas. Kolb (*apud* Starkey, 1997) propõe a aprendizagem tanto individual quanto organizacional como melhor recurso estratégico para se assegurar o bom desempenho perante as constantes mudanças. Panorama que é bem próprio do setor de serviços.

Portanto, quais seriam as características dessas organizações com tamanha inovação? Alta eficiência em aprender rápido e bem coisas novas, autocríticas e compromissadas com o aperfeiçoamento contínuo. (Tushman e Nadler *apud*, Starkey, 1997).

Para Schuck (*apud* Starkey, 1997) a aprendizagem é uma experiência social decorrente da interação e do diálogo com terceiros. Sobre o diálogo nas organizações que aprendem, a melhor referência talvez seja a de Senge (1990) quando através das indicações de Bonh (*apud* Senge, 1990) recomenda:

- Suspensão dos pressupostos individuais;
- Tratamento interpessoal como colegas, sem distinção de posição social, intelectual ou de outro tipo.

- Eliminação do medo e do julgamento e preservação das regras do diálogo por parte do facilitador.

Neste diálogo, talvez o mais difícil seja quebrar as rotinas defensivas (Argyris: *apud* Senge, 1990) do tipo: 'Sempre foi assim.' ; 'De novo?...'. Pois estas rotinas defendem inicialmente o indivíduo do sofrimento de reavaliar seus pressupostos, numa falsa e imediata proteção emocional, mas também não lhe permite inovar e se desenvolver.

Para Paulo Freire (1983) somente a educação liberta o pensamento e os sentimentos do homem. Esta educação para o autor, somente é possível através do diálogo. Mas, para que haja o diálogo é preciso haver humildade, especialmente por parte do educador.

Dentro desta pedagogia, Schuck (*apud* Starkey, 1997) propõe que o conhecimento precisa ser compartilhado, para que os trabalhadores possam pensar por si e não se comportarem como 'enciclopédias ambulantes'.

De acordo com a psicologia da aprendizagem as pessoas evoluem dentro de diversos estágios seqüenciados: a angústia; o medo; a cólera; a farsa, até chegar no ser prático fundamento do processo analítico-fenomenológico-existencial (Brasil, 1996). Mas quando os modelos tradicionais de aprendizagem por indução são instituídos, não há permissão para que os profissionais saiam da fase do medo.

Pelo fato dos profissionais de serviços lidarem com situações inusitadas decorrentes da interação com os clientes é preciso que seu desenvolvimento profissional seja permeado pelo diálogo e reflexão, para que assim, possam atingir uma conduta prática alinhada com o pensamento organizacional e a ação estratégica.

No modelo de aprendizagem de Kolb (*apud* Starkey, 1997) existem fases na aprendizagem para libertar a criação do conhecimento organizacional. Ela se inicia na reflexão que gera teorias; nas teorias que orientam a ação; e ações com reflexão que geram novas possibilidades de ação. O autor destaca que, tanto na aprendizagem individual como na organizacional, a base reside na ação e reflexão.

Para Critchley e Casey (*apud* Starkey, 1997) esta aprendizagem se efetiva no compartilhamento de idéias, tarefas e sentimentos.

Neste momento onde ação e reflexão se fundem, a aprendizagem individual precisa ser compartilhada para se criar a aprendizagem organizacional, que por sua

vez construída e partilhada num ambiente propício, atinge o indivíduo e o modifica, modificando assim a organização num processo cíclico e contínuo.

## **2.6 Algumas considerações para a aprendizagem do pessoal de apoio da linha frente**

Neste capítulo estão sendo ressaltadas teorias relativas ao gerenciamento de pessoas em serviços. É sabido que este é o setor que mais cresce e emprega no Brasil e tem em seu núcleo, produção e consumo simultâneos (Gianese & Corrêa, 1994).

Para tanto, a interação com o cliente exige profissionais extremamente competentes tanto nas operações do negócio como no atendimento individualizado a cada cliente. Entretanto, em geral os procedimentos operacionais são mais bem cumpridos pelo pessoal de apoio da linha de frente, e a perspicácia para o atendimento personalizado tem ficado mais restrita ao pessoal da linha de frente.

Neste panorama fica então a necessidade de se instituir um novo modelo de capacitação profissional para a pessoal de apoio da linha de frente que crie uma integração do padrão operacional com a individualização do atendimento; não mais em funções distintas, mas integradas em si no desempenho de cada profissional.

Como seria então este novo modelo de aprendizagem que pudesse oferecer ao pessoal de apoio da linha de frente esta capacitação para lidar com procedimentos operacionais como se estivessem lidando direta e pessoalmente com as expectativas e sentimentos de cada cliente?

Uma análise processual de modelos de treinamento foi identificada. Ela não é dirigida especificamente ao pessoal de apoio da linha de frente, mas sua estruturação juntamente com o referencial teórico já exposto, pode contribuir para a criação de um modelo de capacitação específica para o pessoal de apoio da linha de frente.

## 2.7 Análise processual de modelos de treinamento

### 2.7.1 Introdução

Vários são os pressupostos para analisar e constituir modelos de treinamento para serem implementados numa organização de serviços. Os pesquisadores Binshan Lin e John Darling, em 1997 publicaram no *The Journal of Services Marketing*, um estudo sobre a estrutura do treinamento de processos e não mais de habilidades individuais com uma análise multidimensional para a eficácia dos resultados do atendimento. O artigo foi intitulado “A processual analysis of customer service training”.

Nesta análise processual do treinamento de atendimento ao cliente os autores destacaram que a inovação no treinamento para a melhoria da qualidade do serviço representa uma grande vantagem competitiva. E que os treinamentos podem ser divididos (Gosdstein *apud* Lin e Darling, 1997) em fases conforme figura 5.

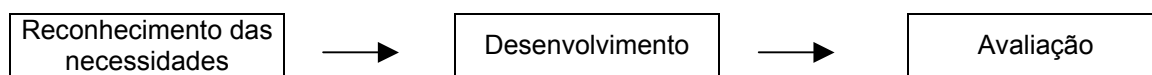


Figura 5: Fases do treinamento

Fonte: Lin e Darling (1997)

No reconhecimento das necessidades, há destaque para a estimativa do conhecimento, perícia e habilidades da força de trabalho a serem desenvolvidos comparados ao padrão desejado.

Na fase de desenvolvimento são destacados os componentes de motivação do treinamento, seu conteúdo e técnicas; competência do instrutor e ambiente de treinamento.

Na fase de avaliação a coleta modelo de dados para a avaliação da efetividade do alcance de metas de treinamento.

Apte e Mason (*apud* Lin e Darlin, 1997) demonstram que o contato com o cliente deve ser concebido de duas maneiras: primeiro em termos de presença física, face a face, e em segundo, interface simbólica para troca de informações que fomentem a criação e consumo dos serviços.

Neste fluxo do treinamento Lin e Darlin (1997, p.194) enfocam a: “(...) melhoria do processo como prática de estar continuamente revisando, analisando, incorporando



as expectativas mutantes do consumidor e refinando o processo para que produtos e serviços melhorem continuamente.”

É quando o desenvolvimento de pessoal sai da condição de evento de treinamento e passa a ser uma estratégia de desenvolvimento cognitivo da organização, mudando o enfoque do desenvolvimento isolado de habilidades e disciplina para o enfoque de melhoria do processo.

A análise processual dos modelos de treinamento segundo os autores é também focalizada no como o treinamento é feito. Examinando, não só as dimensões técnicas do processo, mas também as dimensões da aprendizagem comportamental e organizacional de cada treinando dentro do processo técnico de atendimento.

### 2.7.2 As dimensões para a análise processual

Lin e Darlin, 1997 propõe uma análise multidimensional envolvendo as:

- Dimensão analítica de tarefas, técnicas, procedimentos e sistema;
- Dimensão comportamental, concernente a atitudes, percepções, motivação e
- Dimensão aprendizagem organizacional, estilo de gerenciamento, cultura de corporação, fluxos estruturais e de informações.

Os autores também alertam para questões relativas a: identificação do agente de treinamento; medidas de resultados, e escolhas concernentes à estrutura.

Dimensão analítica: até então a mais usual “divide as tarefas de atendimento em diversas etapas treináveis”. Dentro do novo enfoque de treinamento, pede a organização do fluxo das etapas em formato de processos distintos e complementares.

Dimensão comportamental: baseada na análise de condutas certas e erradas. Pede atualmente maior ênfase na simulação de situações críticas reais e imaginárias, que envolvam o comportamento dos profissionais especialmente no diagnóstico e solução de problemas. Duas conseqüências são apontadas: melhoria de desempenho: do profissional, do processo no qual está inserido e no fluxo dos demais processos; e por conseqüência, maior satisfação pessoal.

Dimensão do aprendizado organizacional: baseada na aprendizagem decorrente da interação dos profissionais com o seu meio ambiente Cyert e March, (*apud* Lin e Darling, 1997). Visa melhorar o desempenho baseado na experiência Nevis, DiBella e Gould (*apud* Lin e Darling, 1997) ou ainda conforme Garvin (*apud* Lin e Darling,

1997, p.197) realizar a: “(...) aquisição, disseminação, interpretação e armazenagem de informações, que resultam na modificação da gama potencial de comportamentos, para refletir um novo conhecimento e *apud sight* .”

Estas três dimensões encontram-se representadas na figura 6:

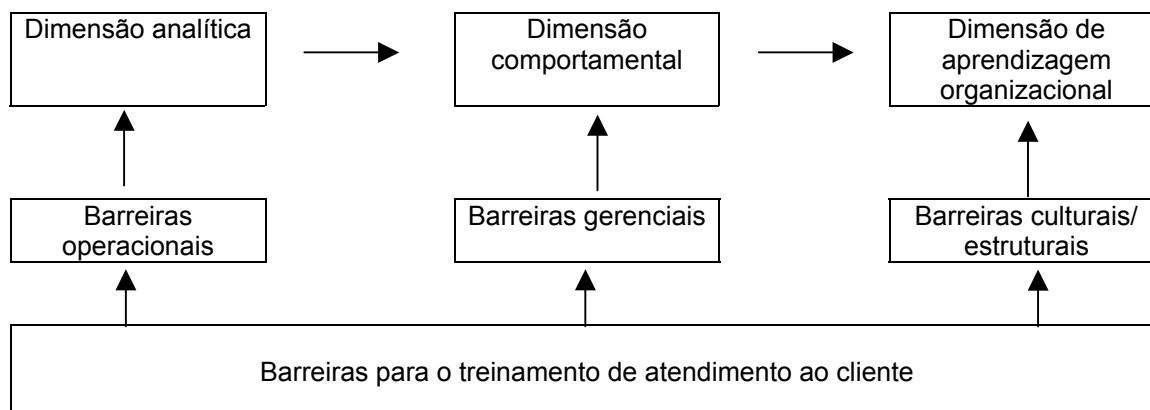


Figura 6: Dimensões da análise multidimensional

Fonte: Lin e Darling (1997)

Na adaptação de Lin e Darling (1997) sobre a pesquisa de Sinkula e Noordewier (*apud* Lin e Darling, 1997) há a identificação de cinco componentes no aprendizado organizacional:

- Imperativo da aprendizagem: aprender sobre o cliente é essencial na organização;
- Visão compartilhada: todos com o foco nos interesses dos clientes;
- Equipe de trabalho *cruzada*: para disseminação rápida e eficiente das informações do cliente através da organização;
- Liberalidade: habilidade para decidir conforme as molduras de referência organizacional e
- Compartilhamento de experiências: capacidade de aprender com sucessos ou fracassos pessoais dos colegas.

Estes cinco componentes podem facilitar ou dificultar a aprendizagem organizacional, e para realização do treinamento Lin e Darling (1997) citam uma pesquisa de Bushart, Fretwell e Cumbest (1994) realizada num banco que indica a formação de um comitê de treinamento que envolve a participação de membros com: grande competência técnica, habilidades de apresentação e de liderança informal sobre os colegas.

A ênfase deste comitê é realizar treinamentos que enfatizam os processos de aprendizagem organizacional para integração da organização em oposição ao treinamento de funções isoladas. E como a organização sofre as dinâmicas alterações de contexto externo e interno é necessário também preparar o pessoal para relações de atendimento completamente diferentes das anteriores.

### 2.7.3 No processo de implementação

Com relação ao processo de implementação às barreiras identificadas pelos autores foram:

- Barreiras operacionais: concentra-se nas técnicas (dissertações, estudo de casos, jogos, filmes) e no papel dos treinadores (de especialização operacional a agentes de mudança).
- Barreiras de gerenciamento: concentra-se no resultado atingido pelo treinamento. Do que foi assimilado e aplicado, o que a organização e seus clientes estão ganhando segundo os parâmetros de desempenho previamente estabelecidos?
- Barreiras culturais: concentra-se na ação dos líderes que praticam as idéias prescritas pela organização e oferecem a infra-estrutura para que suas equipes pratiquem estes ideais, levando em conta inclusive, as necessidades individuais de cada um em seu universo particular de conhecimentos, habilidades e entendimento processual do atendimento a ser prestado.

### 2.7.4 Conclusões e implicações

Para a implementação dos modelos de treinamento a serem adotados os autores propõe atenção especial para os aspectos comportamentais e de organização do treinamento. Indicam quatro temas para a perspectiva gerencial:

- A defesa do cliente: quando os empregados estão qualificados para atingir os objetivos organizacionais através da prestação de serviços ao cliente
- Estratégias heurísticas: quando se sai da didática clássica de induzir a redescoberta para a preparação do novo pensar.
- Estabelecimento de treinamento contínuo: quando leva a percepção de nunca se “termina de aprender e praticar”.

- Compromisso da aprendizagem organizacional *orientada para o cliente*: quando enfatiza a visão compartilhada, equipes multifuncionais e troca de experiências.

São várias as contribuições da análise processual de modelos de treinamento apresentadas por Lin e Darling (1997), dentre elas destacam-se:

- Treinamento de processos e não de habilidades individuais;
- O treinamento como estratégia de competitividade organizacional e não mais como um evento em si;
- Na dimensão do aprendizado organizacional: a importância do compartilhamento de experiências.

### 2.7.5 Aspectos relevantes para adequação ao pessoal de apoio da linha de frente

Com relação ao treinamento de processos e não mais de habilidades individuais, faz-se necessário destacar dois pontos: primeiro, a importância dos profissionais que dão apoio, suporte ao pessoal da linha de frente em todas as operações de serviços e segundo, suas atividades técnico operacionais precisam incorporar uma sincera disposição emocional para ‘enxergar’ as expectativas do cliente em cada operação que realizar para melhor atendê-lo.

Em relação às fases do treinamento: diagnóstico, desenvolvimento e avaliação, talvez seja interessante também considerar as fases de planejamento e preparação logo após o diagnóstico. A tendência do pessoal da linha de frente é a de dar resposta mais imediatas e de operacionalização mais rápida.

Entretanto para a equipe de suporte à linha de frente, o exercício de retaguarda pede mais aprofundado e ilustrações da realidade do cliente, não permitindo assim que o desenvolvimento da capacitação atropele elementos de conteúdo tão relevantes.

Sobre o contato com o cliente, a equipe de suporte à linha de frente tem esta atividade mais restrita em sua rotina, mas uma forma de manter esta habilidade e atitude sempre acessas, seria incrementar no dia a dia da organização uma prática do bom atendimento nas relações de cliente e fornecedor interno.

Assim, esta noção do atendimento personalizado, competente, organizado e gentil desenvolvidas em treinamento, poderia ser mantida através de sua conduta para com seus colegas de trabalho.

#### 2.7.5.1 As dimensões para a análise processual

Foram três as dimensões propostas: analítica, comportamental e de aprendizagem organizacional. Novamente à luz do pessoal de apoio da linha de frente fica a seguinte questão: em que precisam melhorar prioritariamente, na competência técnico operacional ou no entendimento personalizado de seu papel também como figura essencial na satisfação do cliente?

Elegendo o desempenho em seu papel como a estrela dessa capacitação específica, como desenvolver em cada um desses profissionais, sensibilidade às necessidades do cliente, uma vez que mais conhecem o cliente por suas informações escritas, objetos enviados ou relatos da linha de frente? Talvez aguçando sua sensibilidade através da sua condição de cliente interno.

Dentro do conceito das novas metodologias de aprendizagem organizacional que se baseiam no diálogo e no compartilhamento de experiências dar a este educando a noção de indivíduo que dentro do pensamento coletivo contribui para a cultura e identidade de sua organização de serviços.

#### 2.7.5.2 No processo de implementação

Lin e Darlin (1997) destacaram as barreiras operacionais, de gerenciamento e culturais. Caso se faça a transferência das barreiras operacionais de treinamento para barreiras operacionais dos processos de trabalho em serviços, pode-se investigar a hipótese de que boa parte das disfunções interpessoais e setoriais entre o pessoal de apoio da linha de frente e o pessoal da linha de frente residem no desconforto deste primeiro grupo quando percebe que, os aspectos de procedimentos e regras são, às vezes, excessivamente flexibilizados pela linha de frente.

Um bom termo seria uniformizar os padrões operacionais de serviços para turmas mistas da linha de frente e de suporte à linha de frente, construindo nestas

turmas o equilibrado entendimento sobre os pontos ideais de flexibilização dos aspectos documentais e operacionais do atendimento.

Com relação à barreira de gerenciamento, a adequação mais pertinente talvez fosse: não no monitoramento de resultados, mas na condição do gerente como principal facilitador da geração destes resultados.

Dentro das barreiras culturais, uma atenção maior à disseminação da cultura de serviços e às condições de gestão macro, essenciais a coerência entre as políticas, práticas e procedimentos de recursos humanos.

Com relação à perspectiva gerencial um bom tom seria reforçar o papel desta população como cliente interno e sujeito de sua própria aprendizagem; bem como construtor essencial da cultura de serviços a ser percebida pelos clientes externos.

## **2.8 A relação entre aprendizagem organizacional; gestão dos recursos humanos e atuação gerencial**

A aprendizagem organizacional é um processo gradativo, contínuo e harmonioso de formação (Santos, 2001). As organizações que se orientam para o aprendizado organizacional, precisam: rever suas relações de autoridade para construir o diálogo (Freire, 1983).

Para Garwin *et al*, (1998) é preciso instituir fluxos horizontais de conhecimento; assim como deve ter no campo deste aprendizado, o desafio de mudança que primeiramente envolva o indivíduo, depois a equipe, a organização e as comunidades de organizações. Assim também se expressa o entendimento de Santos (2001, p.87) quando indica que as organizações que aprendem fazem busca constante da “(...) otimização dos fluxos e das relações horizontais de conhecimentos, em que o trabalho e a aprendizagem em equipes são decisivos.”

Para Barlett e Ghoshal (1998) a qualidade do pessoal é o único fator que diferencia uma empresa das demais, para eles o recrutamento e o desenvolvimento são desafios de primeira grandeza no papel gerencial e Barlett e Ghoshal (1998, p. 68) acreditam que depois de “(...) atrair pessoas excepcionalmente qualificadas, o grande desafio é mantê-las na companhia.”

Para Santos (2001 p.83): “(...) são poucas as empresas que aprendem.” Para o autor, esta aprendizagem significa a melhoria contínua da organização através de

sua formação contínua; e como é questão de sobrevivência as organizações aprenderem a aprender, é de suma importância possuir em seu quadro de pessoal, profissionais com um perfil amplo e habilidades polivalentes. Ainda para Santos (2001) as principais dificuldades para a aprendizagem organizacional residem em três fatores básicos:

- O primeiro se refere à atitude desfavorável dos gestores;
- O segundo, refere-se ao medo de compartilhar informações entre as pessoas;
- O terceiro, refere-se à falta de trabalho em equipe.

### 2.8.1 Aprendizagem organizacional

O processo de aprendizagem acontece quando o aprendiz identifica benefícios pessoais em suas eventuais alterações de conduta. Na aprendizagem organizacional é preciso que o trabalho tenha sentido para o profissional (Morin, 2001). Quando o aprendiz se defronta com uma nova visão de mundo, suas experiências passadas são checadas e mesmo que não correspondam à lógica atual dos fatos, com certeza ocasionarão uma ação diferenciada em sua conduta (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002).

Para Morin (2001, p.9):

A organização do trabalho deve favorecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.

Um aspecto psicológico da aprendizagem envolve a necessidade de identidade pessoal do aprendiz com sua instituição. Esta identidade é construída através de dois processos seqüenciais, conforme Vasconcelos e Vasconcelos (2002):

- a identificação do indivíduo a partir do conhecimento de si mesmo;
- a diferenciação do indivíduo a partir do reconhecimento no grupo em que atua.

Ainda segundo os autores, o desenvolvimento cognitivo e político dos indivíduos são essenciais no processo de diferenciação.

### 2.8.2 Gestão dos recursos humanos

A responsabilidade das organizações não se restringe apenas a gerar a produção de bens, deve também incorporar o desenvolvimento social de seus indivíduos e

esta missão é alcançada através das políticas e práticas de recursos humanos, onde pessoas, tarefas e instituição precisam atuar em parceria (Regis e Lopes, 2001).

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) propõem dois modelos de gestão de recursos humanos para se alcançar uma identidade social, conforme quadro 2:

Quadro 2: Modelos de gestão de recursos humanos

<b>Modelo Instrumental</b>	<b>Modelo Político</b>
Recursos humanos como agentes.	Recursos humanos como atores sociais
Institui o exercício estrito da autoridade burocrática, supervisão direta e controle.	Proporciona negociações, capacidade de ação estratégica e afirmação de identidades autônomas e diferenciadas.
Papel de subsistemas: captar, desenvolver e avaliar pela área de RH.	Papel de subsistemas: captar, desenvolver e avaliar pelos profissionais da área.
Leva os indivíduos a comportamentos esperados.	Leva os indivíduos a autonomia e democratização das relações
Limita o reconhecimento social e favorece a conduta de 'Unanimismo' e 'Retirada estratégica'.	Favorece o reconhecimento social e a condutas 'Solidariedade democrática'.

Fonte: Elaborado a partir de Vasconcelos e Vasconcelos (2002)

Nas implicações para a transformação das organizações e a organização do trabalho com o objetivo principal de dar satisfação e sentido ao trabalho a gestão de pessoal conforme Morin (2001, p.18), propõe no quadro 3:

Quadro 3: Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização

<b>Um trabalho que tem sentido é um que ...</b>	<b>Características do trabalho</b>	<b>Princípios da organização</b>
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado.	Finalidade.	Clareza e importância dos objetivos. Utilidade.
	Eficiência	Racionalidade das tarefas.
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento de competências	Adequação entre as exigências do trabalho e competências da pessoa
	Criatividade, autonomia e responsabilidade	Desafios, resolução de problemas e <i>feedback</i> .
É moralmente aceitável	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais.
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação, serviços aos outros	Trabalho em equipe e atendimento a clientes.
Garante segurança e autonomia	Independência financeira, saúde e segurança	Salário justo e boas condições de trabalho.
Mantém ocupado	Utilidade	Adequação da carga de trabalho

Fonte: Adaptado de Morin (2001)



Para Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p.67): “O valor que o indivíduo atribui a si próprio depende da medida social de seu valor.”

Para Santos (2001, p.86): “A alta direção tem de ter profunda convicção quanto à necessidade de dar prioridade ao processo de atrair, desenvolver e manter os empregados como seu principal ativo.”

É importante que na política de desenvolvimento de pessoal a organização das tarefas favoreça a satisfação pessoal do indivíduo; bem como seu acompanhamento e reconhecimento por parte da organização como um todo (Morin, 2001; Vasconcelos e Vasconcelos, 2002; Regis e Lopes, 2001; Santos, 2001 e Senge, 1990).

### 2.8.3. Atuação gerencial

Quando o corpo gerencial vincula as competências organizacionais à missão e cultura organizacionais através de sua coerência de conduta, consegue fazer com que a aprendizagem esteja vinculada à equipe e não ao trabalho individual de alguns membros (King, Fowler e Zeithaml, 2002).

Qual é o contexto de trabalho dos gestores? Os indivíduos por natureza são gregários e pedem integração a figuras institucionais como famílias, amigos e empresas. No caso das instituições do trabalho, esta ligação entre os indivíduos e suas empresas é feita em geral por seus gestores.

São os gestores que através de seus atos, personificam a cultura de serviços instituída; bem como, facilitam o espaço para que suas equipes possam agir de forma reflexiva e estratégica.

É dentro deste contexto que se fixa à importância do gestor como facilitador da capacitação do pessoal; pois como educador, ajuda cada profissional de suporte à linha de frente a se perceber como indivíduo distinto e complementar em sua competência.

Outra característica do papel do gestor é que se apresenta como a mais pura personificação da instituição de serviços, pois sua conduta traduz a cultura organizacional. É ele também quem encaminha sua equipe para a identificação, compreensão e atendimento ao mercado consumidor.

Os gestores do pessoal de suporte da linha de frente têm um grande desafio que é o de fazer cumprir o padrão institucional de atendimento, mas ao mesmo tempo,

dialogar com sua equipe, proporcionando a todos a estimulação intelectual e atenção individualizada necessária ao bom desempenho.

Porém, esta parece ser uma grande dificuldade para os gestores do pessoal de suporte da linha de frente de serviços. Por receberem uma grande demanda de cunho administrativo vão se fixando nos procedimentos e muitas vezes não percebem a importância da atenção individualizada ao cliente, mesmo que seja para orientar o preenchimento de uma ficha padrão. E quais seriam os principais motivos para esta dificuldade em oferecer atenção individualizada aos clientes externos, internos e à sua equipe de trabalho?

Várias podem ser as causas, mas a necessidade de ordem para o cumprimento formal dos procedimentos inibe muitas vezes a criação de novas estratégias; outro fator poderia ser o de que o trabalho sendo repetitivo, seu poder se instituiria mais na posição hierárquica que ocupa que propriamente no poder de realização das tarefas cumpridas.

Como último fator, partindo do pressuposto de que o melhor treinamento para uma equipe ainda é a conduta de seu gestor, como andariam suas habilidades de perspicácia, trabalho em equipe e solução de problemas?

Dentre os muitos tipos de treinamento em serviços, o que mais vem crescendo em volume são os de desenvolvimento gerencial como propulsores da aprendizagem em equipe. Pois, conforme Robbins (2000) gerentes são mais demitidos por deficiência de habilidades interpessoais que por falta de habilidades técnicas no cargo. Como em serviços produção e consumo são simultâneos (Gianese e Corrêa, 1994) é preciso que todas as equipes do pessoal de apoio e linha de frente trabalhem juntas e quem viabiliza estas condições do trabalho em equipe é o gestor na condição de facilitador.

O comportamento diário dos administradores tem um significado simbólico para os funcionários. Quando os gestores não se comportam de forma coerente com os preceitos da qualidade de serviços, emitem sinais ambíguos para seus subordinados (Albrech, 2000).

As funções e perfis operacionais do pessoal de apoio da linha de frente são distintos, mas precisam ser complementares, os padrões operacionais devem ser cumpridos mas, com abertura para a individualização de respostas.

Nesta circunstância educacional cada gestor deveria fazer o resgate da pedagogia de Paulo Freire (1983), quando propõe a eliminação pela raiz das

relações autoritárias para viabilizar o diálogo essencial ao processo de aprendizagem.

Porém, a necessidade de hierarquia e controle sobre todas as variáveis da equipe e do processo de trabalho deferido de forma autoritária por alguns gestores, faz com que em geral, seu pessoal tenha medo de perguntar, analisar, inferir e inovar.

Para construir um novo processo de aprendizagem para o pessoal de apoio da linha de frente de serviços, o dilema destes gestores parece se estabelecer em dois patamares: primeiro enfrentar sua necessidade de reaprender a aprender e depois, equilibrar a compreensão entre o cumprimento dos referenciais operacionais já instituídos sobre atendimento com a possibilidade de flexibilizações perante o novo.

Esta liderança inovadora precisa ser criativa, enérgica e capaz. O caos proveniente do conflito entre a estruturação preconcebida e a inovação pode ser um dilema valioso e construtivo. (Tushman e Nadler, 1997).

Os pressupostos mentais da alta administração determinam a qualidade da aprendizagem de suas organizações. Para Critchley e Casey (1997) quando o líder proporciona à sua equipe compartilhamento da incerteza, leva o pessoal a uma cooperação compartilhada.

Esta gestão criativa proporciona a interação de atos, eventos e abstrações, através das equipes, ao contrário do padrão clássico de definições sobre planejamento, escolhas e ações. O universo da aprendizagem individual e coletiva precisa ter liberdade para utilizar-se de percepções, pensamentos, intuição e sentimentos. (Rush e White 1997).

Para que os gestores do pessoal de suporte da linha de frente assimilem seu novo papel de facilitador neste processo de aprendizagem que se baseia no diálogo (Freire, 1983) e na ação refletida (Kolb, 1997), é necessário que mergulhe nas dimensões da aprendizagem.

O gestor possui papel de grande relevância nas ações de sua equipe. Quando ele impõe suas idéias e opiniões, restringe o campo de percepção, reflexão e resposta de sua equipe; e, essa equipe por sua vez adota o 'Modelo de Retirada Estratégica', caracterizado por fraqueza nas relações horizontais e identificação vertical com o líder hierárquico. Vasconcelos e Vasconcelos (2002)

Quando o gestor se envolve pouco na dinâmica de sua equipe, seu pessoal pode se enquadrar no 'Modelo de Solidariedade Democrática' quando demonstram

afinidades entre os pares, negociando e discutindo suas diferenças. Há ainda a possibilidade de afinidades horizontais e verticais, quando a equipe possui atividades repetitivas e burocráticas, encontrando-se assim no 'Modelo da Unanimidade' (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002).

No segmento médico existe um complicador na gestão; pois ao contrário do tradicional de se ter apenas um grupo de alta gestão, há dois. Um composto pelo corpo clínico e outro pelo corpo administrativo e ambos são avaliados por seus clientes internos e externos, sob dois quesitos: competência técnica e interpessoal. Com um agravante, o corpo clínico que é mais técnico é avaliado por pacientes que valorizam suas habilidades interpessoais expressas em sua conduta técnica (Urdan, 2001).

## **2.9 Considerações gerais**

Este capítulo destacou sob uma ótica pedagógica, preceitos da gestão de pessoal em serviços e ressaltou a importância do papel do pessoal de suporte da linha de frente como elemento forte na satisfação do cliente final, dando a este pessoal à mesma distinção já alcançada pela turma da linha de frente.

Mas o problema ainda persiste. Qual é o modelo de capacitação mais adequada para o pessoal de apoio da linha de frente? Observando que este modelo deve envolver processos de atração, desenvolvimento e manutenção de pessoal próprios do Modelo Instrumental (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002); porém evoluindo para uma conduta de equipe mais solidária e democrática. Talvez esta questão se inicie no processo de aprendizagem que proporciona ao profissional de apoio à linha de frente tanto, o respeito à sua integridade individual como respeito à sua distinção no grupo a que pertence.

Dentro deste panorama conceitual reside a necessidade de um modelo de capacitação que indique etapas de implementação. Este modelo deve preencher as necessidades específicas de aprendizagem de cada indivíduo em relação à sua função no processo institucional; bem como; deve respeitar os pressupostos administrativos de gestão de pessoas que toda organização deve implementar para oferecer direitos iguais de desenvolvimento a todos os seus profissionais.

Mas qual deve ser a conduta do gestor, uma vez que precisa conciliar o processo de aprendizagem individual e de equipe com as políticas e procedimentos de gestão

de pessoas. O modelo que será apresentado no próximo capítulo pretende indicar a importância de se conciliar o processo de aprendizagem com os pressupostos administrativos da gestão pessoas através do papel exercido pelo gestor.

### **3 UMA PROPOSTA DE MODELO PARA A CAPACITAÇÃO DE PESSOAS EM SERVIÇOS COM ENFOQUE PARA O PESSOAL DE APOIO DA LINHA DE FRENTE**

#### **3.1 Introdução**

Este modelo é baseado nos fundamentos científicos de Lin e Darling (1997); bem como em todos os estudos citados no capítulo anterior: 'O universo da aprendizagem em serviços'.

Este capítulo tem por objetivo apresentar um modelo de capacitação que leve em consideração aspectos relacionados ao processo de aprendizagem; a importância de subsistemas de gerenciamento de pessoal; assim como destacar o papel do gestor. Este papel funciona como facilitador do processo de aprendizagem de sua equipe e também como administrador nos subsistemas de pessoal.

Para elaboração deste modelo foi reforçado inicialmente o contexto dos profissionais de serviços, e posteriormente destacado o pessoal de apoio da linha de frente: usuários principais desta proposta de capacitação.

Em serviços, produção e consumo são simultâneos (Gianese e Corrêa, 1994). Como promover então, a especialização funcional de profissionais cuja média de escolaridade é baixa? Segundo o IBGE (2001c) com relação aos dados relativos ao ano de 1999, 52% da população brasileira tinha de 1 a 7 anos de estudo.

Existe relação entre satisfação de clientes internos e externos (Schneider, 1994). Como promover satisfação no trabalho e bom desempenho em funções que exigem certo requinte no trato social com um trabalhador que muitas vezes, não tem suas necessidades mínimas de saúde, segurança, moradia, alimentação e educação garantidas?

Segundo o IBGE (2001b) em 1999, 69% da população brasileira teve remuneração mensal de até 5 SM e no segmento de Alojamento e Alimentação a remuneração média mensal no país foi de 1,9 SM.

O pessoal da linha de frente e o pessoal de apoio da linha de frente tem funções bem distintas, mas totalmente complementares. Dentro deste contexto, qual sistemática de aprendizagem deveria ser adotada para suplantarmos a baixa escolaridade e remuneração média dos trabalhadores a fim de dar a este pessoal de

apoio da linha de frente, a noção real de seu fundamental papel na satisfação dos clientes?

Para responder a estas questões muitas vezes formuladas pelos próprios prestadores de serviços foram pesquisados vários estudos sobre serviços, pessoas em serviços e metodologias de aprendizagem.

No universo pesquisado destacaram-se muitos autores, com maior distinção nesta pesquisa para Téboul (1999) e Albrech (2000) que destacaram a revolução da gestão em serviços; para Schneider (1994) quando preconizou que as políticas, práticas e procedimentos de gestão dos recursos humanos teriam influência direta na percepção que os clientes tem da qualidade dos serviços prestados.

Em aprendizagem organizacional destaque especial para Starkey (1997) quando congregou tantos e viciais artigos sobre aprendizagem organizacional e em termos pedagógicos, o resgate da pedagogia de Paulo Freire (1983) que pede a revisão das relações autoritárias para a promoção do diálogo, essencial ao processo de aprendizagem.

Lin e Darling (1997) quando destacam o treinamento de processos e não de habilidades individuais e dá ao treinamento uma dimensão de estratégia organizacional e não mais de um evento isolado em si.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) quando indicam a importância da identidade do indivíduo com sua organização.

Finalmente Santos (2001) quando relaciona a gestão dos subsistemas de recursos humanos como prioridade gerencial.

### **3.2 Os elementos de sustentação do modelo de capacitação**

O modelo de capacitação para a equipe de suporte da linha de frente de serviços proposta possui três elementos de sustentação:

- As dimensões do processo de aprendizagem;
- A gestão dos subsistemas de recursos humanos;
- O papel do gestor.

Estes três elementos distintos, em muitas situações, apresentar-se-ão como antagonicos, disputando entre si a posição de superação entre eles. Na figura 7 a representação destes elementos.

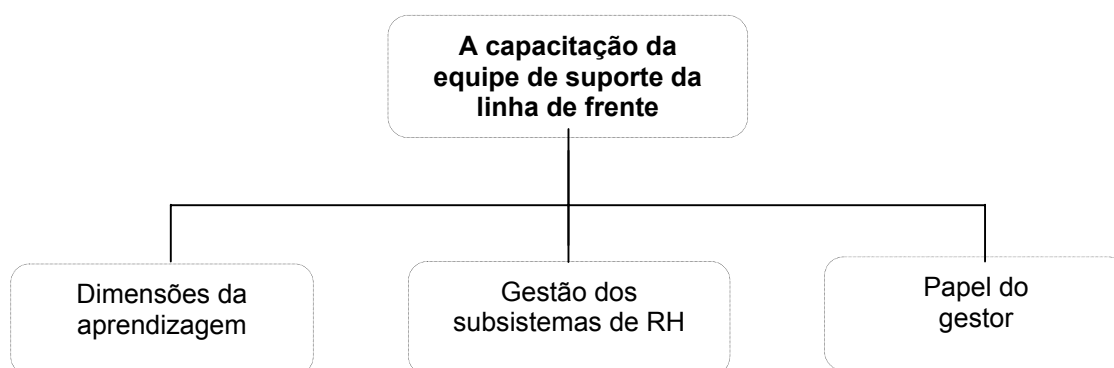


Figura 7: Os elementos de sustentação do modelo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente

É importante observar que a disputa natural pela sobreposição entre estes elementos distintos, onde cada um deseja impor seu grau de importância sobre os demais, acaba por provocar uma superação real, não de algum deles, mas da síntese dos três.

Esta concorrência entre os três distintos elementos de sustentação: as dimensões da aprendizagem, a gestão dos subsistemas de recursos humanos e o papel do gestor geram o processo de superação dialética onde a síntese, elege a capacitação do profissional que apóia a linha de frente como diferencial estratégico nas organizações de serviços. A demonstração desta concorrência é ilustrada na figura 8.

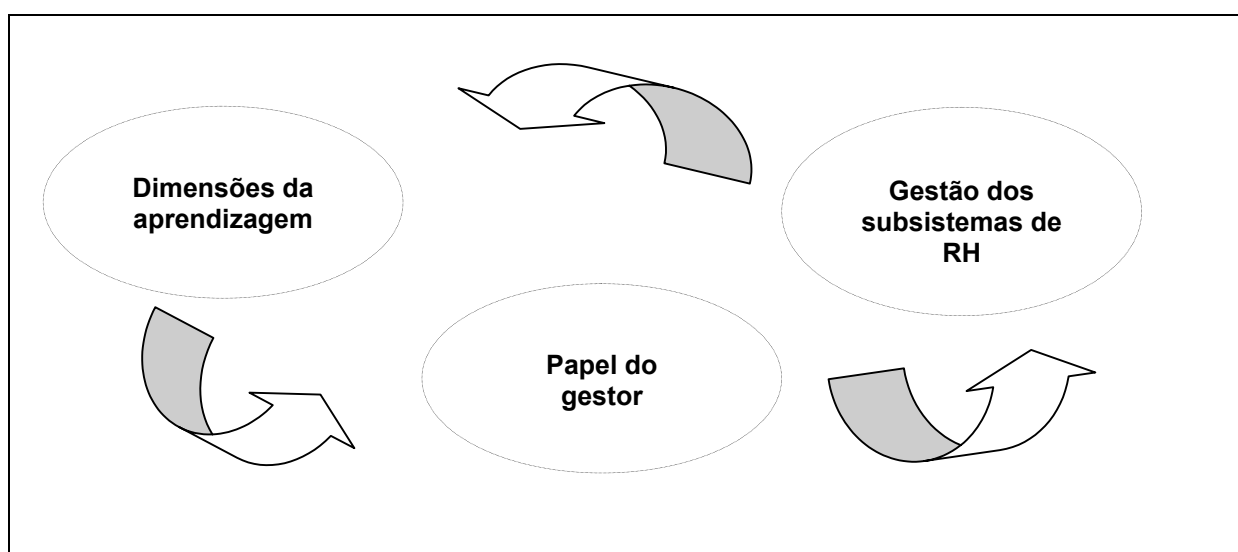


Figura 8: A disputa dos elementos no modelo de capacitação de pessoal



Este processo só é possível através da qualidade das abstrações que cada profissional consegue fazer a partir das contradições a que é exposto em seu ambiente de trabalho.

Portanto, a superação dialética causada pela tentativa de negação e depois pela interdependência existente entre os elementos de sustentação: as dimensões da aprendizagem, a gestão dos subsistemas de recursos humanos e o papel gerencial é que proporciona a valorização do homem em seu modelo de capacitação. Conforme representado na figura 9.

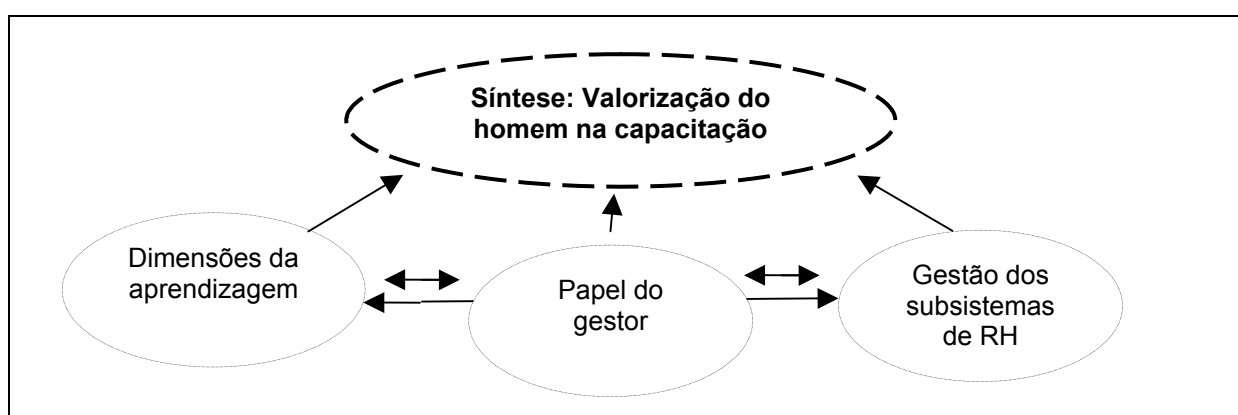


Figura 9: A superação dialética no modelo de capacitação de pessoal

Esta é, portanto, a visão geral do modelo de capacitação: elementos distintos que, em sua síntese, acabam por destacar a capacitação do profissional que presta suporte à linha de frente como elemento essencial na dinâmica dos serviços.

Para entender melhor a relação de complementaridade entre os distintos elementos de sustentação:

- dimensões da aprendizagem;
- gestão dos subsistemas de recursos humanos;
- o papel gerencial;

será apresentada a seguir a descrição em separado de cada um desses elementos para assim, justificar sua síntese e apresentar os aspectos mais relevantes de cada um no modelo de capacitação do pessoal que presta apoio, suporte à linha de frente.

### 3.3 As dimensões da aprendizagem em serviços

O primeiro elemento distinto de sustentação para o modelo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente é representado pelas dimensões da aprendizagem, conforme indicado na figura 7 'Os elementos de sustentação do modelo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente'.

A nova pedagogia para o processo de aprendizagem organizacional foca o diálogo e a extinção das relações autoritárias, o que conforme Freire (1983) possibilita a educação como prática libertadora do pensar e agir.

Dentro do contexto desta população a ser capacitada alguns dados da população brasileira em relação ao ano de 1999, segundo o IBGE (2001), são destacados para melhor se entender a dinâmica de aprendizagem em serviços:

- O setor de serviços representou 58,3% do PIB nacional.
- O segmento de Alojamento e Alimentação com 41,6% do total de estabelecimentos em serviços pagou em média 1,9 SM mensais.
- Com relação à remuneração 69% da população brasileira recebeu até 5 SM mensais.
- No quesito escolaridade: 13,7% da população brasileira ainda era analfabeta e apenas 52% possuía de 1 a 7 anos de escolaridade.

Fica então a principal questão a ser respondida: como capacitar pessoas para trabalhar no pessoal de apoio da linha de frente de serviços se, a média de escolaridade e remuneração para suplantam a apreensão e prática de novas aprendizagens pede uma base mínima de convivência material e compreensão analítica de informações?

A resposta se encaminha para uma reorientação pedagógica: no processo de aprendizagem organizacional. Uma pedagogia que começa por oferecer a este profissional a noção de que é distinto em sua competência e elemento essencial na composição do trabalho em equipe.

São três as dimensões da aprendizagem propostas. Elas se referem a dimensão da aprendizagem individual, dimensão da aprendizagem institucional e dimensão da aprendizagem mercadológica.

Cada uma destas dimensões possui em sua essência distinções complementares conforme figura 10.



Figura 10: As dimensões da aprendizagem e seus principais enfoques

Por sua vez, cada uma destas dimensões possui uma seqüência de etapas que neste momento, vamos apresentar apenas a palavra chave, conforme figura 11.

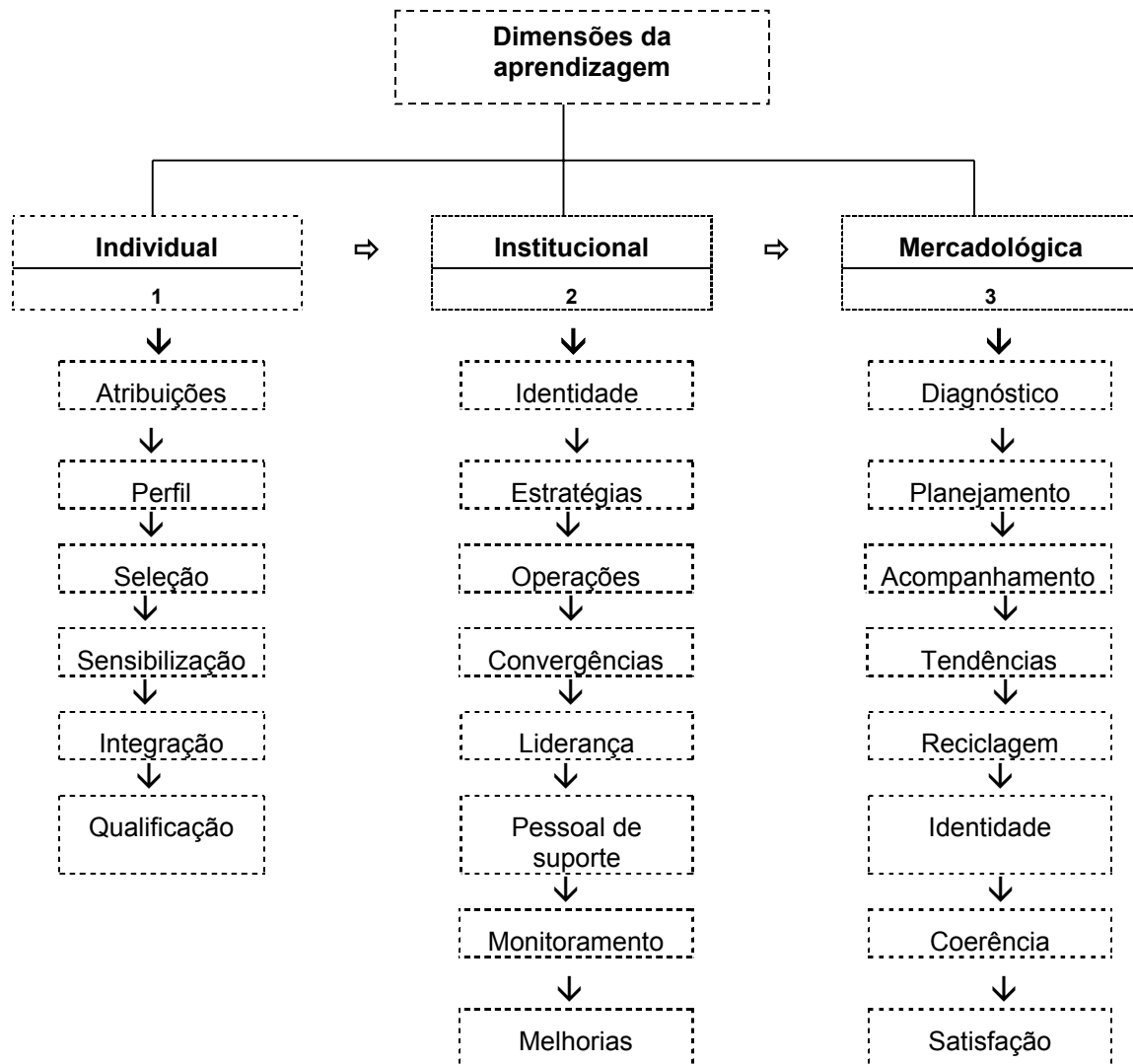


Figura 11: As dimensões da aprendizagem e as respectivas palavras chave de cada etapa

Desta forma, as dimensões propostas para a aprendizagem do pessoal de apoio da linha de frente, conforme a figura 11, envolvem de forma gradativa e seqüenciada a aprendizagem em nível individual, institucional e mercadológico para assim atingir a satisfação do cliente final.

Para melhor entender cada etapa que compõem as dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica será apresentado a seguir, o conteúdo elementar de cada etapa.

### 3.3.1 A dimensão da aprendizagem individual

A dimensão individual é a primeira das três dimensões e são vários os autores que destacam a importância da aprendizagem individual como fator diferencial nas organizações.

Na figura 12 apresenta-se o fluxo do conteúdo elementar de cada etapa da dimensão individual expresso através de suas palavras-chave.

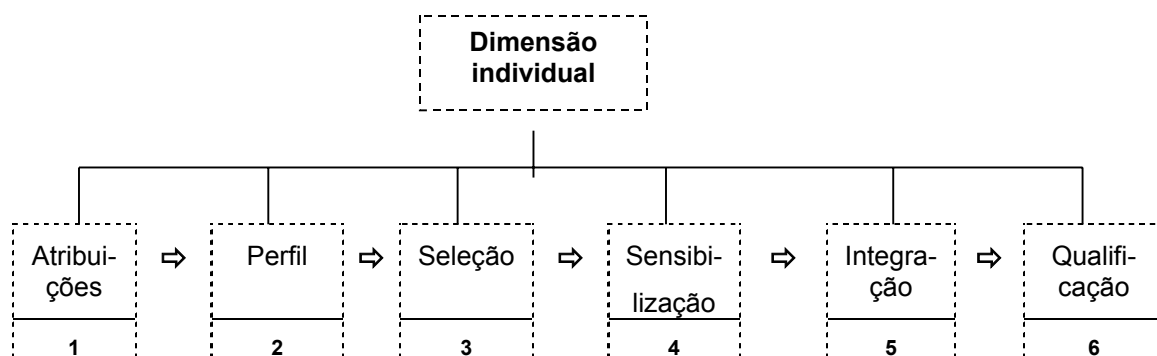


Figura 12: Dimensão individual: palavras chaves de cada etapa

Dentre os principais autores são destacados nesta pesquisa Kolb (1997) quando propõe que a aprendizagem começa pelo indivíduo e alcança a organização quando a reflexão sobre as ações gera teorias que orientam ações mais refletidas.

Critchley e Casey (1997) quando indicam que a aprendizagem se efetiva no compartilhamento de idéias, tarefas e sentimentos. Ou, conforme é para Shuck (1997) a aprendizagem como experiência social decorrente da interação e do diálogo com terceiros.

Portanto, se uma organização deseja construir uma cultura de serviços, precisa capacitar cada um dos profissionais de suporte da linha de frente. Quando esta aprendizagem se inicia no individual, gera sinergia para que assim juntos, os

indivíduos possam construir o conhecimento organizacional, derivado da aprendizagem em equipe (Senge, 1990).

Mas quais seriam as principais dificuldades que uma organização teria para destacar o indivíduo como primeiro elemento do processo de aprendizagem?

Para Argyris (in Senge, 1990) seriam as 'Rotinas Defensivas'; para Bohn (in Senge, 1990) a manutenção dos 'Pressupostos Individuais' ; ou para Freire (1983) a 'Imposição de relações autoritárias'.

Para a construção da dimensão da aprendizagem individual são propostas seis etapas cujo núcleo central assim se propõe:

Primeira etapa: o objetivo principal é definir os papéis (Katz e Kant, 1997). As principais ações envolvem descrever as principais atribuições de cada profissional e qual a forma de melhor desempenhá-las.

Em geral, o melhor é reunir o pessoal por setor e com eles ir descrevendo num quadro (para visualização de todos), as principais operações de serviços e a partir desta definição ir pedindo ao pessoal que vá descrevendo suas principais atribuições.

Quando estas atribuições incorporam também as expectativas do principal executante e de seus clientes internos e externos, pode denominar-se definição de papéis.

Segunda etapa: o objetivo principal é definir o perfil ideal de cada profissional para cada função (Téboul, 1999; Albrech, 2000 e Marras, 1999). As principais ações envolvem descrever as características de personalidade, experiência profissional anterior e formação acadêmica que sejam mais adequados à função.

A sugestão é distribuir estas questões em uma folha de papel e em grupos pedir que façam juntos a análise e preenchimento do perfil de cada cargo. Ao final, são feitas as apresentações até alcançar-se a concordância de todos.

Terceira etapa: o objetivo principal é selecionar os profissionais mais adequados a cada função (Chiavenato, 2000). As principais ações envolvem elaborar o roteiro das entrevistas ao candidato, empregadores anteriores, chefias, subordinados e clientes. E pesquisar quais os melhores testes de personalidade, provas técnicas, testes psicométricos e de conhecimento geral a serem aplicados.

É importante observar que são necessários mais de 4 grupos de testes para assegurar a boa seleção de um profissional. Cabe ressaltar que especificamente

estes profissionais precisam ter muita atenção concentrada e disciplina por causa das atividades mais burocráticas.

Quarta etapa: o objetivo principal é confirmar o entendimento racional do papel que cada prestador de serviços tem dentro do contexto das operações de serviços. As principais ações envolvem o planejamento e preparação das reuniões de sensibilização com cada profissional que apóia a linha de frente e sua chefia imediata, seus subordinados e pares.

Mesmo sendo atividades de suporte à linha de frente é comum existir em alguma operação dos serviços, a presença física do cliente ou de seu bem, por este motivo é preciso deixar bem claro a importância do pessoal de suporte da linha de frente para o cliente. Além do fato, de que o pessoal de apoio da linha de frente precisa trabalhar em equipe na esfera intra e inter setorial, além da condição natural de prestação dos serviços internos na organização.

É essencial para o bom desempenho conhecer, analisar e dialogar sobre as expectativas que os outros tem em relação ao seu trabalho.

Quinta etapa: o objetivo principal é realizar o treinamento de integração. As principais ações envolvem conduzir a compreensão de cada profissional dá suporte à linha de frente com relação à missão, visão e valores da empresa que atua. Identificar qual o perfil dos principais produtos/serviços, clientes e fornecedores oferecidos por sua organização.

Filmes institucionais, visitas pelas instalações, experimentação dos produtos da empresa são recursos essenciais nesta etapa. Outro fator relevante se refere a identificação de pontos comuns e divergentes nesta etapa de integração. O ponto chave é buscar a convergência de valores pessoais e institucionais.

Sexta etapa: o objetivo principal é o de qualificar o pessoal para garantir o desempenho técnico de suas atribuições. As principais ações envolvem desenvolver no pessoal a assimilação intelectual, o conhecimento de seu papel (saber).

Entender qual é o padrão de qualidade na prática operacional (saber fazer). Transmitir o padrão correto de desempenho não só em termos operacionais mas também comportamentais (atitude na prática do saber).

Quanto maior a qualificação do profissional mais fluente e harmônico é seu desempenho. Observando que a mais alta qualificação profissional não corresponde ao fato de que este profissional seja o mais adequado à função que vai ocupar.

Estas etapas têm o objetivo de dar a cada profissional do suporte à linha de frente a importância de sua dimensão individual como elemento essencial no trabalho em equipe e na satisfação do cliente final.

Quando esta dimensão atinge seu objetivo as principais vantagens percebidas pela organização são: pessoas satisfeitas com elas mesmas, confiantes em sua capacidade de aprendizagem e com muita facilidade para o trabalho em equipe e praticando a divulgação da boa imagem da instituição a que pertence.

Para Arie De Geus (*apud* Senge, 1997:124) “À medida que o conhecimento implícito de cada aprendiz torna-se explícito, o modelo mental desse aprendiz torna-se parte integrante do modelo institucional.”

### 3.3.2 A dimensão da aprendizagem Institucional

A dimensão institucional é a segunda das três dimensões e talvez seja a mais difícil delas; pois congrega a simbiose de todos os profissionais que nela atuam e se expressam através de sua cultura.

Esta cultura organizacional como um sistema de significados comuns aos seus membros (Robbins, 2000) representa o contexto da produção e entrega dos serviços.

Dentro das instituições de serviços, o pessoal de apoio da linha de frente parece ainda não possuir a devida distinção perante as lideranças da organização. Talvez por este pessoal não estar na linha de frente, alguns membros, podem ter a ilusão de não estarem sendo percebidos como importantes pelo cliente.

Esta falta de percepção de seu valor como profissional na satisfação do cliente final, pode levar os profissionais a baixa de auto-estima. Isto quer dizer que, além da escolaridade média de até 7 anos e de uma renda média de até 5 SM mensais (IBGE, 2002), as instituições de serviços, possuem uma equipe de suporte à linha de frente que precisa conhecer melhor a importância de seu papel nas operações de serviços da instituição a que pertence.

Mas quais são as principais dificuldades que os profissionais que apóiam a linha de frente, como indivíduos, vem encontrando para construir através de intercâmbio, a qualidade dos serviços de sua instituição? Várias poderiam ser as possibilidades, mas destacam-se nesta linha de raciocínio:

- As relações autoritárias no processo de aprendizagem (Freire, 1983);

- Ausência de habilidades interpessoais por parte dos gestores (Robbins, 2000);
- Inconsistência da cultura organizacional de serviços (Albrech, 2000).

Toda organização é formada pela interdependência de seus componentes e para melhor captar, desenvolver e manter seus talentos precisa cuidar de sua cultura de serviços.

A proposta para a construção da dimensão institucional envolve 8 etapas que se bem trabalhadas vão possibilitar a cada profissional o processo de aprendizagem em equipe. Na figura 13, há a indicação das palavras chave para a dimensão institucional.

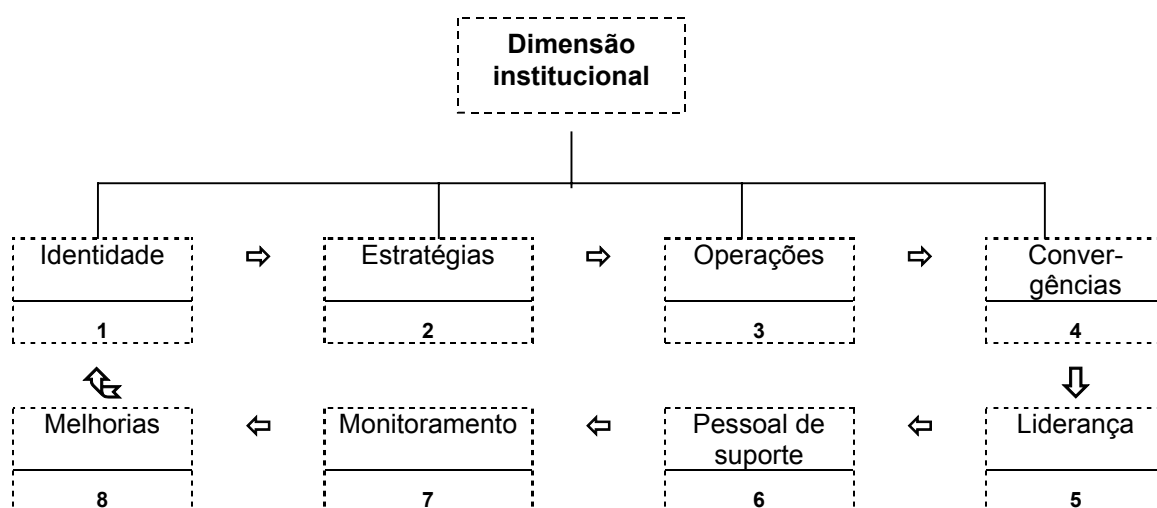


Figura 13: Dimensão institucional: palavras chaves de cada etapa

Quanto à proposta de conteúdo de cada etapa é:

Primeira etapa: o objetivo principal é identificar a identidade organizacional – missão, visão de futuro e valores; bem como definir o perfil desejável de seus produtos e serviços, clientes, fornecedores e equipe de trabalho.

As principais ações envolvem conduzir cada profissional de suporte da linha de frente a responder a seguinte questão: “Quem é esta empresa que ajudo a construir e como devo me relacionar com sua cultura?”

É o primeiro momento dialético dos profissionais de serviços, pois são expostos às contradições organizacionais o que muitas vezes, gera decepções e conflitos. Este é o momento de se buscar as intercessões entre o individual e o institucional.



Segunda etapa: o objetivo principal é definir as estratégias para atingir o perfil desejável da organização, considerando seus pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades do mercado. As principais ações envolvem descondicionar a cultura organizacional da busca de culpados e conduzir o pessoal para uma conduta mais pro-ativa.

As atividades preliminares para esta etapa devem envolver exercícios que eliminem a busca de 'culpados'. É importante analisar fatos e dados trazidos pelos relatórios de gestão, cujas informações representem os interesses de acionistas, funcionários e clientes. Quanto mais isentos de culpa estiverem os participantes, mais fácil é identificar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional: sua cultura e seus processos.

Com relação a identificação de ameaças e oportunidades é preciso romper com os vínculos de passado e presente e levar a todos para imaginar as reais possibilidades da empresa no panorama do externo. Vislumbrar a realidade das ameaças; bem como caminhar para a construção de tendências no quesito oportunidades.

Terceira etapa: o objetivo principal é construir as principais operações de serviços. As principais ações envolvem da identificação de necessidades dos clientes até a implementação de melhorias apontadas pelos clientes e prestadores de serviços durante todo o atendimento.

Uma vez definida a identidade organizacional e reconhecidas suas possibilidades, entra-se no momento da formulação operacional de estratégias. Neste momento, as equipe passam a desenhar novas operações de serviços; operações que agrupam os principais processos da organização e não somente as possibilidades individuais dos envolvidos.

Quarta etapa: o objetivo principal é identificar as principais distinções e convergências que envolvem a linha de frente e o pessoal de apoio da linha de frente. As principais ações envolvem trabalhar primeiro com os grupos em separado, depois reunir suas lideranças. Somente após estes dois passos é que se torna conveniente reunir as equipes.

Uma boa estratégia pedagógica é primeiro considerar a importância da linha de frente e do pessoal que dá apoio, suporte a este pessoal da linha de frente. Assim, o mecanismo de defesa corporativo é respeitado, então com a diferenciação assegurada, faz-se um resgate da importância pessoal de cada um em sua equipe e

na instituição. A partir deste momento, em geral, os dois grupos com sucesso, começam a desenhar suas distinções e convergências como no desenho da figura 14.



Figura 14: Distinções e convergências entre linha de frente e pessoal de suporte.

Quinta etapa: o objetivo principal é realizar a composição do perfil dos líderes mais adequados para o papel de facilitador da construção e disseminação da cultura de serviços.

As principais ações devem destacar a relevância da figura do gestor na cultura de serviços e no processo de capacitação; o que dá a ele a condição de um dos três elementos essenciais neste modelo de capacitação.

Dentro desta etapa da dimensão institucional cabe dizer que se antes os funcionários desenhavam os perfis de cargos sem liderança institucional de pessoas ou processos, agora é o momento de definir o perfil do gestor. Questões como formação, experiência profissional anterior e características de personalidade também são essenciais.

Sexta etapa: o objetivo principal é atender o pessoal de apoio da linha de frente como clientes internos. As principais ações envolvem a identificação de suas necessidades e oferecimento de condições essenciais para o bom desempenho do seu trabalho.

Existe uma frase popular que diz que “- A gente só dá o que tem” e ela se aplica perfeitamente à equipe de suporte da linha de frente; pois, quanto mais este pessoal experimentar a condição de cliente, mais fácil será praticar a empatia com o cliente.

É interessante nos treinamentos realizar dinâmicas de grupo do tipo simulação da realidade, em que esta pessoal de apoio da linha de frente, possa experimentar as posições do pessoal da linha de frente e de clientes também.

Sétima etapa: o objetivo principal é monitorar a satisfação dos clientes internos e externos. As principais ações envolvem aplicação de pesquisas que sejam coordenadas por empresas externas.

Esta prática solicita a completa isenção de fatores pessoais na formulação de questões e interpretação dos dados. E, quanto maior for a amostragem, melhor serão os resultados.

Alerta-se apenas que as utilizações de câmeras de vídeo ou microfones escondidos, em geral ferem a confiança dos indivíduos com a instituição, e sem estímulo, não há motivação.

Oitava etapa: o objetivo principal é implementar ações de melhoria no padrão operacional e estratégico dos serviços.

Em geral as modificações começam pela troca de pessoas, esquecendo que o problema sempre se inicia, matem-se e termina no sistema operacional de trabalho. Portanto, as alterações precisam melhorar o sistema e não punir pessoas.

As principais ações envolvem a definição de ações de melhoria que convoquem também os implementadores das ações; pois do contrário, não sendo a opção da equipe executora, dificilmente os resultados serão muito produtivos.

As principais vantagens obtidas por organizações que se orientam dentro destas etapas é sua saúde organizacional. Senso de equipe entre linha de frente e o pessoal que dá apoio à turma da linha de frente; definição das principais operações que devem ser cumpridas com destaque para a importância dos papéis destas duas equipes distintas e complementares, também são resultados passíveis de alcance.

Quanto mais organizadas forem as políticas, as práticas e os procedimentos da instituição mais facilidade seus indivíduos terão para perceber, refletir e agir não só dentro da instituição de serviços a que pertencem, mas sobretudo, dentro do mercado que atuam.

### 3.3.3 A dimensão da aprendizagem Mercadológica

A dimensão mercadológica é a terceira das três dimensões da aprendizagem, e como já foi visto nas dimensões anteriores, é essencial começar pela atenção individualizada. Quanto melhor trabalhadas as etapas da dimensão individual mais propício é o desenvolvimento das etapas institucionais; pois agrupamento de pessoas em nada tem a ver com aprendizagem em equipe, condição elementar para a produção de serviços de qualidade.

E como toda instituição de serviços existe para atender o público a que se propôs, é a dimensão mercadológica que prediz qual é o mercado consumidor e

qual é o padrão de serviços de qualidade que este consumidor quer obter. Também é nesta dimensão que se consolida o sucesso do capital intelectual de uma empresa. Pois de nada adianta obter um ótimo desempenho sob parâmetros internos se para o cliente, não houve a satisfação de suas necessidades e expectativas.

De acordo com a estratégia mercadológica a nova gestão de recursos humanos tira o foco do cliente interno e o ajuda a focar o cliente externo. O treinamento sai da condição de mero evento de sala de aula e é promovido à condição de estratégia organizacional (Lin e Darling, 1997).

Das muitas dificuldades percebidas para a construção e manutenção da dimensão da aprendizagem mercadológica ainda a mais persistente parece ser aquela em que quer se empurrar ao mercado o que os seus diretores consideram que dão conta de produzir.

Dentro da dimensão mercadológica ainda é freqüente a alta administração predizer o que o mercado deseja, como também não validar o *feedback* apresentado por seus funcionários.

O conteúdo de cada etapa da dimensão mercadológica exige a presença direta das pessoas que representam o apoio, o suporte à linha de frente para o sucesso de seu alcance.

As palavras chave do conteúdo da dimensão mercadológica são apresentadas na figura 15:

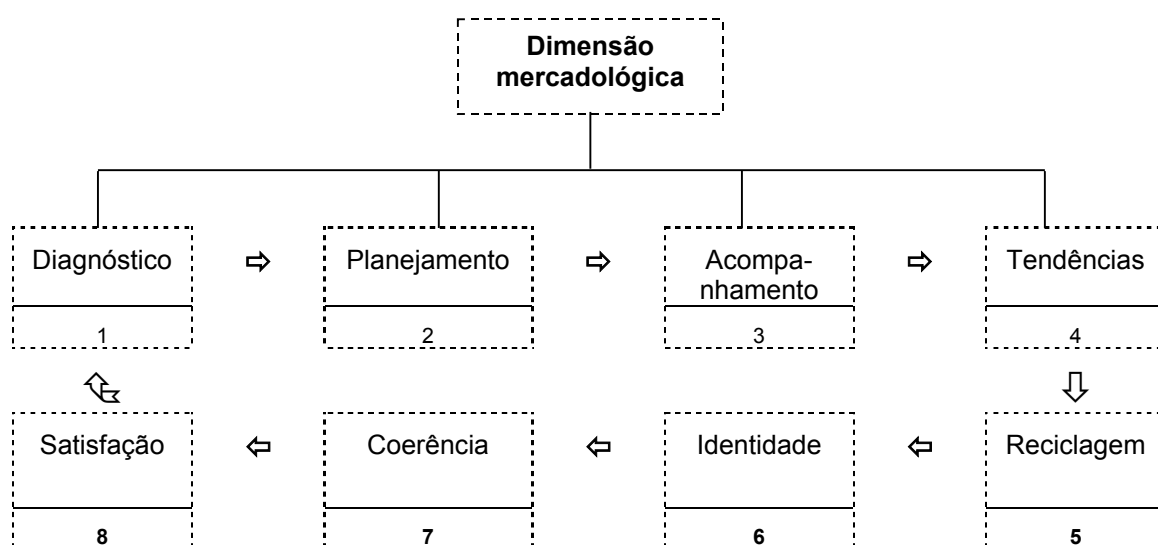


Figura 15: Dimensão mercadológica: palavras chaves de cada etapa

Primeira etapa: o objetivo principal é ter participação no levantamento de necessidades dos clientes. É freqüente constatar em pesquisas de satisfação de clientes e de clima organizacional como o pessoal de apoio da linha de frente tem informações a prestar e nem sempre é convocado a apresentá-las.

Primeiramente em relação à elaboração e aplicação das pesquisas é importante que a alta administração e a linha de frente envolvam não só empresas especializadas, mas também o pessoal de apoio da linha de frente em virtude de sua importância no processo.

Quanto à análise, faz-se necessário que novamente o pessoal de apoio da linha de frente esteja presente, se não para contribuir com exemplificação nos resultados da pesquisa, pelo menos para tomar conhecimento de modo formal e respeitoso sobre as satisfações e expectativas dos clientes.

Segunda etapa: o objetivo principal é ter participação no planejamento da organização e do funcionamento das operações de serviços. Em geral são chamados apenas os profissionais da alta administração e da linha de frente. Porém, no momento da implementação o pessoal de apoio da linha de frente demonstra em maior ou menor grau ressentimento pela exclusão no planejamento.

As principais ações envolvem obedecer ao movimento natural das questões estratégicas, táticas e operacionais; pois é, essencial que o pessoal de apoio da linha de frente se faça representar, não só pelo seu conhecimento das operações de serviços, mas também pelo volume de informações já destacadas na etapa anterior.

Terceira etapa: o objetivo principal é ter participação nas reuniões de acompanhamento da satisfação dos clientes.

As principais ações envolvem conduzir o pessoal de apoio da linha de frente a perceber a satisfação dos clientes quando constatarem que todos os setores da organização estão à disposição do atendimento às suas necessidades e expectativas.

Maior satisfação ainda pode ser percebida na fisionomia e na conduta do pessoal de apoio da linha de frente quando é convocado a participar destas reuniões de acompanhamento. Esta atividade dá a este pessoal uma noção muito forte sobre o fundamental papel que exerce na satisfação do cliente.

Quarta etapa: o objetivo principal é atualizar-se constantemente sobre as novidades e tendências do mercado em que atua.

Muitas vezes é freqüente observar o pessoal da linha de frente solicitar novas tecnologias como um novo *software* e ter na área de informática ou no setor financeiro, dificuldade para liberação e implantação do *software*.

As principais ações envolvem convocar todos os setores da organização para que participem de eventos institucionais, como feiras do setor para que juntos aprendam sobre novas tecnologias e novas demandas.

Quinta etapa: o objetivo principal é oferecer treinamento constante para obtenção de novas tecnologias de atendimento.

Existem muitas situações onde novos sistemas de trabalho e equipamentos são adquiridos e não há pessoal qualificado para operacionalização.

Não adianta incrementar em tecnologias de sistemas se a tecnologia de gestão não propicia o ambiente necessário para a aprendizagem.

As principais ações envolvem demonstrar a importância institucional destas novas aprendizagens realmente permitindo, a participação do pessoal em treinamentos que possuam condições favoráveis de aprendizagem.

Sexta etapa: o objetivo principal é conduzir o pessoal de apoio da linha de frente e a própria linha de frente a comungar da mesma identidade organizacional, constante na dimensão institucional.

As principais ações envolvem investigar se o mercado consumidor identificado possui alinhamento com a identidade organizacional. Caso não haja, em geral é mais barato procurar não atender estes clientes que estejam figurados como pessoas físicas.

Sétima etapa: o objetivo principal é fazer com que os clientes entendam que a satisfação deles é construída na base da satisfação individual de cada prestador de serviços, e este é um pressuposto essencial para garantir a fidelização do cliente à organização de serviços e não ao indivíduo prestador do serviço.

O mercado consumidor está cada dia mais atento a coerência existente entre a satisfação dos prestadores de serviços e a qualidade dos serviços por eles produzidos. As principais ações envolvem desenvolver uma política de pessoal que possa assegurar a este cliente uma boa relação de reciprocidade no quesito confiança, idoneidade.

Oitava etapa: o objetivo principal é monitorar a satisfação de seus clientes, fornecedores e concorrentes e implementar ações de melhoria. Na dimensão institucional a satisfação não envolvia a perspectiva do concorrente, neste momento

envolve. As principais ações envolvem perceber não somente a ameaça do concorrente em relação ao seu cliente externo, mas sim a ameaça em relação aos seus clientes internos, a equipe de trabalho prestadora de serviços.

As denúncias feitas pelos concorrentes e clientes insatisfeitos sobre produtos e serviços ao mercado, em geral afetam mais os funcionários que os próprios clientes.

Outro aspecto de suma relevância nesta dimensão é o de que mesmo administrando os serviços por operações para garantir qualidade do sistema e fidelidade do cliente à empresa e não á alguns profissionais, verifica-se a existência de profissionais-chave no sistema operacional dos serviços.

Esses profissionais são muito observados e cobiçados pelos concorrentes não somente para tê-los do outro lado, mas também para esvaziar a competência da organização que está apresentando melhor vantagem competitiva no mercado.

O principal benefício da dimensão mercadológica; portanto, é indicar não apenas o mercado consumidor, a concorrência e a forma de abordagem, mas sobretudo o que o mercado e a concorrência podem fazer com sua equipe de trabalho.

### 3.3.4 Considerações gerais sobre as dimensões da aprendizagem

Nos tópicos anteriores foram apresentadas as dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica e cada profissional de suporte à linha de frente, possui diferentes aprendizagens dentro de cada dimensão.

Na dimensão da aprendizagem individual defronta-se com o papel que deve desempenhar; na dimensão da aprendizagem institucional busca convergências entre sua identidade pessoal e a identidade organizacional a que pertence e por fim, na dimensão da aprendizagem mercadológica é visto e valorizado não só por sua instituição, mas também pelo valor que pode ter para a concorrência.

São três os elementos que suportam o modelo de capacitação: dimensões da aprendizagem, gestão dos subsistemas de recursos humanos e o papel do gestor, conforme exposto na figura 7. E cada dimensão possui um grupo de objetivos e ações resumidos na figura 11.

Para melhor entender o segundo elemento de sustentação: a gestão dos subsistemas de recursos humanos far-se-á nas próximas páginas um detalhamento de sua estruturação.

### 3.4 A gestão dos subsistemas de recursos humanos

O segundo elemento distinto de sustentação para a capacitação do pessoal de apoio da linha de frente é representado pela gestão dos subsistemas de recursos humanos, conforme figura 15.

O processo de gerenciamento de pessoal em organizações demanda uma administração por subsistemas, conforme indicações de Marras (2000); Chiavenato (1994 e 2000) e Santos (2001).

A proposta apresentada indica três subsistemas para gestão dos recursos humanos, a saber:

- Captação dos talentos;
- Desenvolvimento do potencial;
- Manutenção do bom desempenho.

Cada um dos subsistemas de captação, de desenvolvimento e de manutenção possui um conjunto de atividades que são expressas na figura 16:

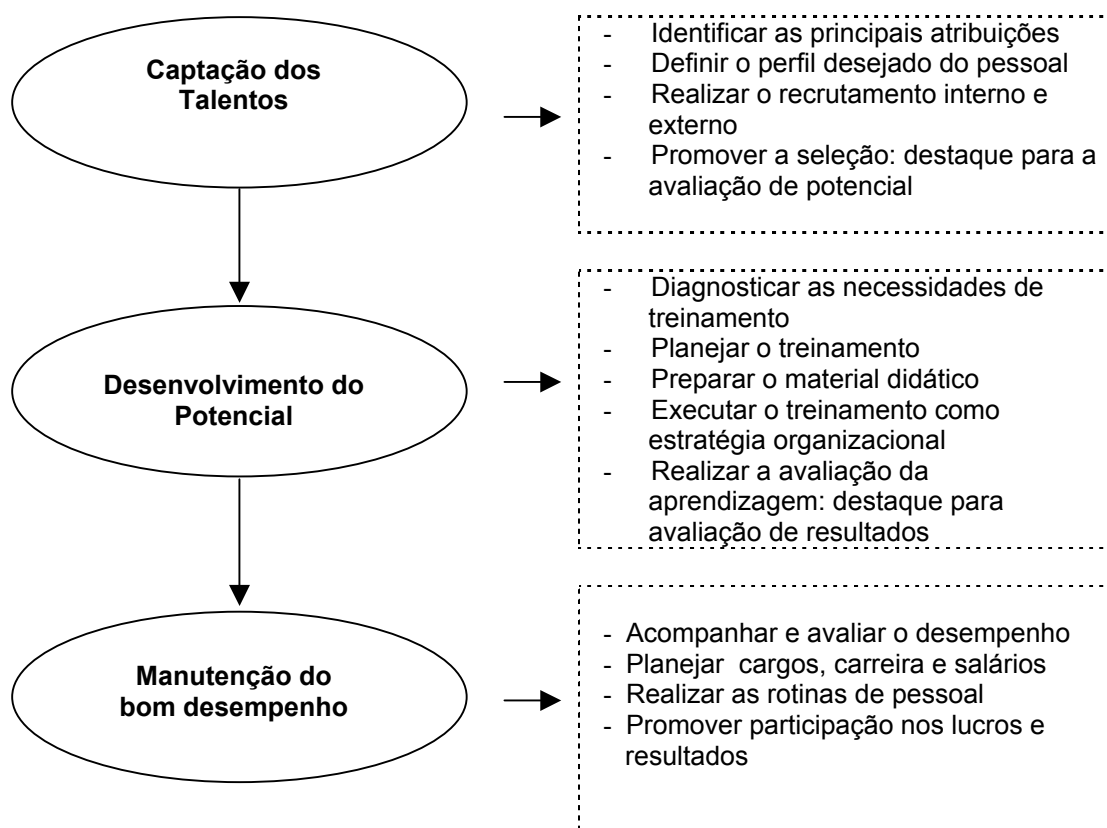


Figura 16: Subsistemas de recursos humanos para o pessoal de apoio da linha de frente de serviços



Para o modelo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente o grande volume de atividades se concentra no subsistema de desenvolvimento; entretanto, pelo grau de relevância do subsistema anterior: captação e do posterior: subsistema de manutenção haverá um esboço sobre cada um deles.

Nos tópicos abaixo faremos um detalhamento sobre os aspectos mais relevantes de cada subsistema, a fim de garantir o sucesso da capacitação do pessoal de apoio da linha de frente.

### 3.4.1 Subsistema de captação dos talentos humanos

O principal objetivo do subsistema de captação aqui proposto é o de identificar e selecionar os talentos mais adequados à função de suporte da linha de frente.

Suas principais etapas envolvem a descrição das atividades, a definição do perfil desejado, o processo de recrutamento e a seleção de pessoal com destaque para a avaliação de potencial, conforme demonstrado na figura 17.

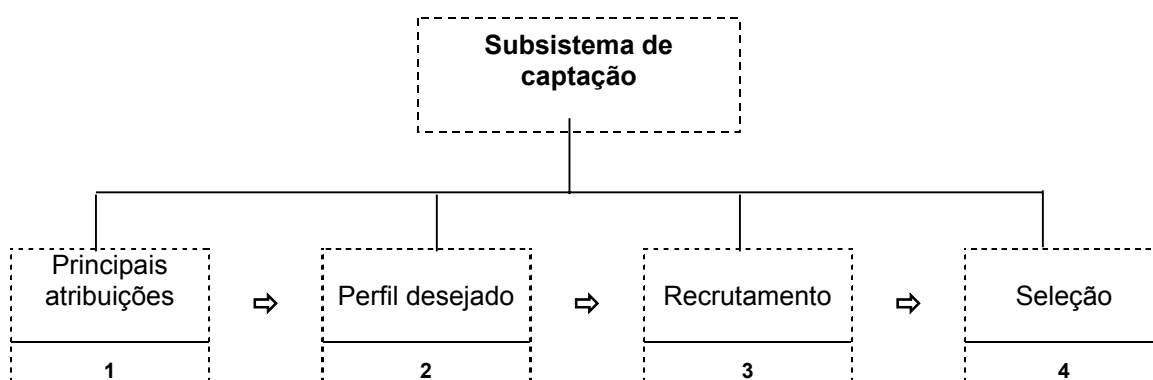


Figura 17: Subsistema de captação: principais etapas

Na descrição das principais atribuições: é importante que na sua concepção haja o envolvimento não só de seus ocupantes atuais, mas também envolva, a presença de outros setores de suporte à linha e do próprio pessoal da linha de frente.

As atribuições precisam ser descritas por grupos de atividades à serviço da satisfação dos clientes e com total alinhamento às operações de serviços.

Para a definição do perfil desejado para cada cargo os quesitos em geral mais solicitados são:

- escolaridade;
- experiência profissional anterior;

- qualificações técnicas específicas e
- características de personalidade.

Para os procedimentos do recrutamento, recomenda-se iniciar pelo interno, uma vez que os profissionais da casa já apresentam, em geral, boa assimilação da cultura organizacional. Somente após esgotar as tentativas do recrutamento interno é que se deve proceder ao recrutamento externo.

Recomenda-se também que mesmo não havendo a possibilidade de preenchimento interno de vagas em aberto, deve-se fazer a divulgação da vaga em respeito aos profissionais da casa.

Para os procedimentos da seleção são empregadas várias técnicas de avaliação em torno da experiência profissional e dos quesitos indicados na definição do perfil do cargo.

Mas no processo de seleção, o destaque fica para a avaliação de potencial do candidato, especialmente para sua capacidade de aprender, trabalhar em equipe, identificar e resolver problemas.

Para Téboul, (1999:159) “(...) os cargos que têm contato com o cliente podem requerer tipos de personalidade diferentes, em função do gênero de missão e do contexto.”

Para o subsistema de captação dos melhores talentos as ferramentas mais utilizadas são:

- Roteiro de descrição de cargo.
- Análise curricular.
- Entrevistas.
- Testes psicológicos.
- Provas técnicas.
- Dinâmicas de grupo.
- Matriz de atribuições.

Conforme já exposto, o processo de capacitação tem maior volume de atividade no subsistema de desenvolvimento; entretanto, não existe técnica de desenvolvimento de pessoal que possa compensar uma captação inadequada de pessoal.

### 3.4.2 Subsistema de desenvolvimento do potencial

Após a confirmação de que os candidatos possuem o perfil adequado ao bom desempenho da função, inicia-se o processo de desenvolvimento de seu potencial. Observando que por mais qualificado que seja o profissional, cada operação de uma empresa, pede desenvolvimento específico de seu pessoal.

O principal objetivo do subsistema de desenvolvimento de potencial é oferecer situações de aprendizagem que vão capacitar o pessoal de apoio da linha de frente para o pleno exercício da função.

O subsistema de desenvolvimento do potencial possui etapas e tipos. Sua composição é repleta de treinamento, mas também envolve atividades como encontros institucionais, campanhas educativas e eventos sociais com participação de familiares, comunidade, clientes e fornecedores.

As principais etapas do subsistema de desenvolvimento envolvem o:

- Levantamento de necessidades de treinamento ou diagnóstico.
- O planejamento das atividades.
- A preparação de todos os recursos didáticos, financeiros e administrativos.
- A realização do evento ou execução da programação em si.
- A avaliação do retorno (Marras, 2000; Chiavenato, 1994 e 2000 e Robbins, 2000).

As palavras chave de cada uma destas etapas são esboçadas na figura 18.

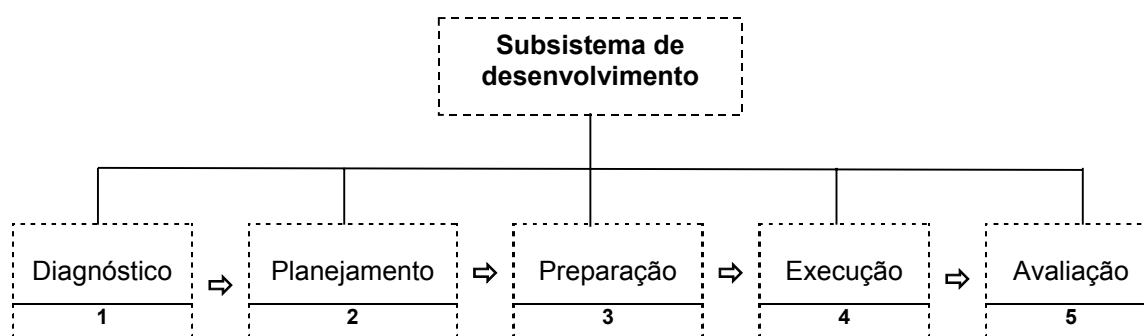


Figura 18: Subsistema de desenvolvimento: principais etapas

Diagnóstico ou levantamento de necessidades é a primeira etapa do subsistema de desenvolvimento do potencial humano. Esta etapa identifica as principais demandas de treinamento.

O meio mais rápido para identificar estas necessidades reside primeiro na comparação entre o desempenho desejado e o desempenho real. Após esta comparação é feito um levantamento de prováveis causas da baixa de desempenho e somente serão passíveis de melhoria de desempenho através do treinamento, aqueles profissionais que tiverem sido bem trabalhados no subsistema de captação e necessitarem de treinamento efetivo na função.

É interessante observar que a grande maioria das demandas de treinamento pode se referir a questões não passíveis de sala de aula, como por exemplo: problemas de comunicação e relacionamentos intra e inter setoriais (Robbins, 2000).

No levantamento de necessidades de treinamento é importante que participem:

- o profissional que terá suas habilidades desenvolvidas;
- a chefia hierarquicamente superior ao treinando;
- o departamento de recursos humanos que também deverá levantar necessidades de treinamento para este treinando envolvendo os pares deste profissional, seus subordinados, fornecedores e clientes internos e externos.

Na etapa de planejamento são consideradas todas as atividades que envolvem o desenvolvimento de pessoal. As principais atividades se referem à confirmação do conteúdo a ser trabalhado e a metodologia a ser empregada.

Tradicionalmente existem no planejamento do subsistema de desenvolvimento duas programações: a institucional e a específica por setor e, em ambas as programações, o foco deve ser a satisfação do cliente final observando-se os preceitos das dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica.

Na etapa do planejamento são consideradas questões tais como:

- Escolha da entidade ou instrutor executante;
- Lista de participantes;
- Enfoque do conteúdo e da metodologia;
- Data, horário e local;
- Alimentação;
- Transporte;
- Custo.

Na etapa de preparação a principal consideração fica para a elaboração de todo o material didático: apostila e recursos áudio visuais. O material didático deve ser previamente conferido por pessoal qualificado em termos do conteúdo técnico e da

metodologia a ser empregada. Esta metodologia deve envolver atividades que explorem a teoria a partir da prática, jogos e simulações de situações previstas e imagináveis.

Na etapa de execução o facilitador da aprendizagem ou instrutor conduz o grupo para as abstrações tecnológicas que vão dar suporte as operações de serviços.

Quanto melhor for a fase de planejamento das atividades e preparação do material didático, mais fácil é para o instrutor facilitar a aprendizagem do grupo. Observa-se que os instrutores que são mais respeitados pelos grupos possuem as seguintes características: competência técnica, idoneidade moral e prática profissional.

Na etapa de avaliação podemos destacar três tipos de avaliação.

- A avaliação de reação aplicada imediatamente após o evento com o objetivo de avaliar a sensação do grupo.
- A avaliação de aprendizagem, aplicada após 30 dias com o objetivo principal de avaliar a retenção da aprendizagem.
- A avaliação de resultados, aplicada após a avaliação de aprendizagem com o objetivo de identificar os resultados que a instituição de serviços obteve com os eventos de desenvolvimento de pessoal.

### 3.4.2.1 Os principais tipos de treinamento

Os principais tipos de treinamento precisam estar alinhados com a estratégia maior da organização de serviços para que suas atividades não sejam consideradas, isolados eventos didáticos da organização. Os tipos propostos neste modelo envolvem: integração, qualificação, aperfeiçoamento e liderança, conforme indicado na figura 19.

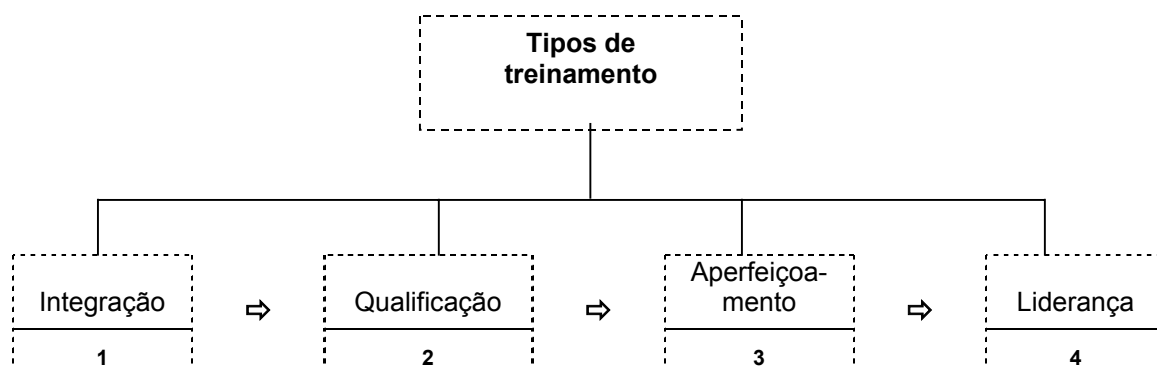


Figura 19: Subsistema de desenvolvimento: principais tipos de treinamento

Os principais objetivos de cada tipo de treinamento são:

- Integração: alinhar valores, informar missão e visão. Apresentar aspectos mais relevantes do perfil da empresa (produtos e serviços, clientes e empregados).
- Qualificação: classificar para o trabalho em termos de saber (conhecimento); saber fazer (habilidade) e atitude (postura no fazer).
- Aperfeiçoamento: Aprimorar o desempenho na função e provocar efeito multiplicador.
- Liderança: melhorar a gestão de processos e resultados através de pessoas.

Esta pesquisa não tem o objetivo de indicar qual o melhor conteúdo para os treinamentos de pessoal constantes do subsistema de pessoal, mas acredita que independente da escolha do conteúdo, é necessário que trabalhe informações que envolvam: estrutura institucional; a composição de serviços e a forma de prestação de serviços.

A empresa em termos de instituição refere-se à sua estrutura de funcionamento organizacional, suas principais características institucionais com indicação explícita de seus diferenciais estratégicos.

A composição de seus serviços refere-se aos principais produtos e serviços oferecidos, seu público consumidor, seus parceiros, sua concorrência.

A estrutura para a prestação de serviços refere-se especialmente às principais operações e tecnologias de gestão envolvidas. Sua estrutura e padrão de atendimento.

Este conjunto de informações deve ser desenvolvido em todos os tipos de treinamento de acordo com o foco principal de cada um.

As principais ferramentas para o subsistema de desenvolvimento envolvem em geral:

- Os questionários de necessidades do treinamento.
- Matriz de atribuições.
- Cadastro de entidades e instrutores credenciados.
- Apostilas.
- Plano de aula.
- Recursos áudio visuais do tipo: slides, vídeo, computador, vídeo projetor, e os tradicionais quadro magnético e *flip chart*.
- Questionários de avaliação de reação, de aprendizagem e de resultados.

- Relatório geral de atividades.

### 3.4.3 Subsistema de manutenção do bom desempenho

O objetivo principal do subsistema de manutenção é garantir as condições para manutenção da motivação individual e do bom desempenho em equipe.

Suas principais etapas envolvem: acompanhamento e avaliação de desempenho; plano de cargos, de carreira e salários; rotinas de pessoal e participação nos lucros e resultados, conforme indicação na figura 20.

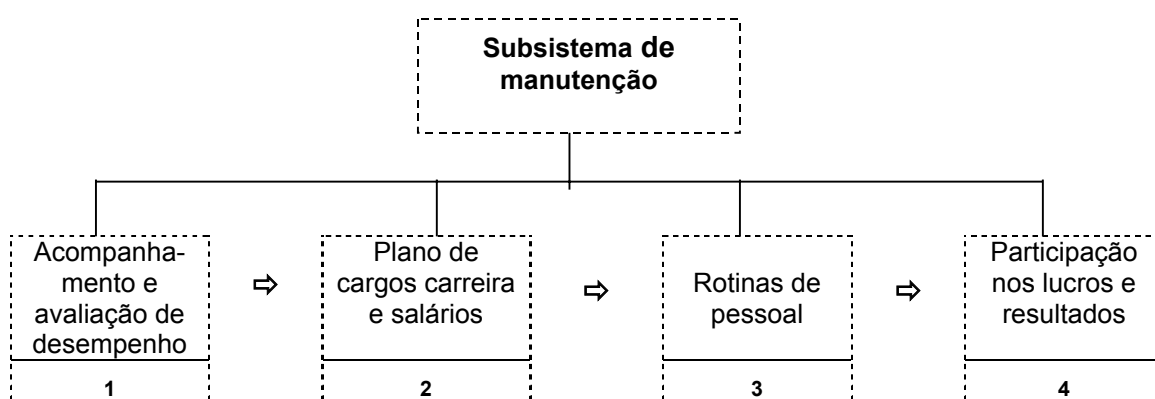


Figura 20: Subsistema de manutenção: principais etapas

A etapa relativa ao acompanhamento e avaliação de desempenho representa o destaque neste subsistema de manutenção; pois, como as atividades de serviços são muito dinâmicas e envolvem interação forte e constante com o cliente, os gestores precisam monitorar tanto o desempenho individual quanto o por equipe.

Para Robbins (2000:246): “As avaliações são utilizadas para (...), dar feedback aos funcionários sobre como a organização encara o seu desempenho (...)” ou para Paulo Freire (1983) excelentes momentos para dar a cada sílaba um sentido de palavra ou, a cada atividade uma noção de contexto.

Mas como o pessoal de apoio da linha de frente nem sempre é considerado elemento chave na satisfação dos clientes, em geral a etapa de acompanhamento e avaliação de seu desempenho muitas vezes é renegada a segundo plano.

Na etapa do plano de cargos, de carreiras e salários tem-se observado uma solicitação desta população de transferências para setores que envolvem atividades mais dinâmicas e com maior reconhecimento na instituição. Em geral a remuneração

do pessoal de apoio da linha de frente é mais baixa que a do pessoal da linha de frente.

A etapa de rotinas de pessoal era em geral desempenhada pela própria equipe de suporte da linha de frente das organizações de serviços, a tendência é que esta atividade seja cada vez mais terceirizada ficando apenas o controle do processo à contratante. Esta terceirização citada, em geral se refere ao processamento da folha de pagamento.

Na etapa de participação nos lucros e resultados em geral o pessoal da linha de frente ainda não incentiva o ato de compartilhar com o pessoal de apoio da linha de frente os lucros ou resultados.

Para mudar esta cultura é necessário que este movimento seja iniciado pelas lideranças do pessoal de suporte da linha de frente em parceria com o departamento de recursos humanos. As ferramentas mais utilizadas no subsistema de manutenção são:

- Matriz de responsabilidades para acompanhamento de desempenho.
- Questionários e roteiros de entrevistas para acompanhamento e avaliação de desempenho.
- Pesquisas de satisfação de empregados, clientes, acionistas e fornecedores.
- Documentação fiscal e administrativa para folha de pagamento.
- Plano de cargos, carreiras, salários e benefícios progressivos.

Observa-se grande rotatividade no pessoal da linha de frente, mas é preocupante o grau de desmotivação do pessoal de apoio da linha de frente. Em geral as principais reclamações para a ausência de motivos para uma ação mais entusiasmada do pessoal de apoio da linha de frente se refere: à rotina das atividades e baixo reconhecimento de suas funções no sucesso da organização.

### **3.5 O papel do gestor no modelo de capacitação**

O terceiro elemento distinto de sustentação para a capacitação do pessoal de apoio da linha de frente é representado pelo papel do gestor e seu principal objetivo é facilitar as dimensões da aprendizagem e viabilizar as principais etapas dos subsistemas de recursos humanos.

Quando o gestor atua na facilitação do processo de aprendizagem precisa realizar atenção individualizada e estimulação intelectual junto a cada um de seus



colaboradores diretos. Observa-se que os gestores que procuram se atualizar constantemente, não apenas nos conhecimentos específicos de sua função, mas também em relação a conhecimentos gerais, eles apresentam um vocabulário mais rico e maior disposição emocional para dialogar com sua equipe. E, quanto maior for o auto-conhecimento e a realização pessoal consigo mesmo, mais fácil parece ser para o gestor atuar como facilitador da aprendizagem.

Com relação à viabilização das principais etapas de recursos humanos, observa-se que a referência que o gestor tem de si mesmo, pode contribuir para facilitar ou não as etapas dos subsistemas. Por exemplo, quando o gestor se sente inseguro em relação ao seu papel na organização, em geral sua tendência será contratar profissionais que não lhe apresentem ameaça profissional, o que por consequência também decorre em menos situações de desenvolvimento e falta de reconhecimento para com sua equipe.

Uma representação do papel do gestor nos dois primeiros elementos de sustentação do modelo de capacitação é feita na figura 21.

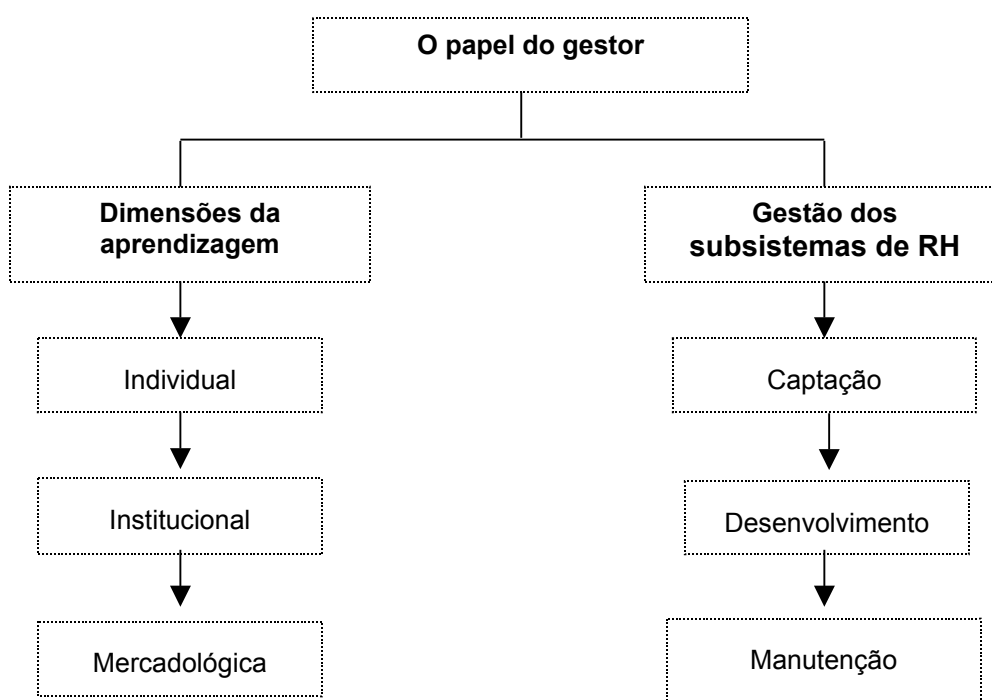


Figura 21: A ação gerencial nos outros elementos de sustentação do modelo de capacitação

### 3.5.1 O gestor como sujeito das dimensões da aprendizagem

Antes de o gestor atuar como facilitador nas dimensões da aprendizagem é importante que primeiro ele se situe dentro de cada uma delas. Conforme figura 22.

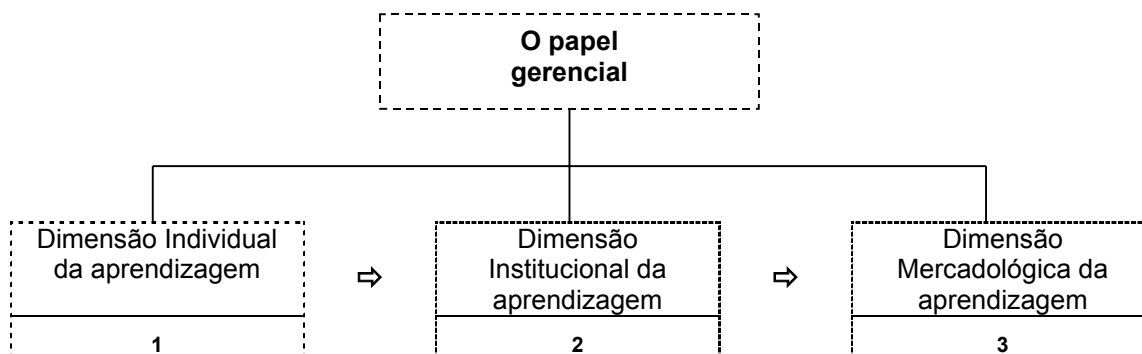


Figura 22: O papel gerencial nas dimensões da aprendizagem

Dentro da dimensão individual precisa alinhar os valores de sua organização com seus valores pessoais. Buscando as semelhanças e divergências para conciliações estratégicas. Depois, checando com seus clientes internos e externos qual a expectativa em relação ao seu papel. E demonstrando ser para toda a organização um dos mais orgulhosos componentes do pessoal de apoio da linha de frente.

Dentro da dimensão institucional, apresentar o maior volume possível de coerência com a cultura de serviços expressa na etapa da identidade organizacional. Participando ativamente das estratégias para consecução dos objetivos e monitoramento todos os resultados instituídos para acompanhamento da satisfação dos clientes internos e externos; comunidade, fornecedores e acionistas.

Dentro da dimensão mercadológica deve-se procurar sempre se antecipar às tendências do mercado, sensibilizando sua equipe para o foco no cliente e orientando a linha de frente para a importância do cumprimento dos padrões operacionais de atendimento em parceria com o pessoal de apoio da linha de frente.

Entender que manter o bom desempenho da equipe é mais importante que estar sempre captando e desenvolvendo pessoas sem vínculo organizacional.

Algumas das ações que estes gestores deveriam praticar continuamente:

- Rever a base, a origem de suas argumentações e pressupostos.
- Reaprender a lógica de serviços por processos e não mais por atividades isoladas.
- Permitir-se ser aprendiz de todas as situações de serviços.

- Apoiar sua argumentação no poder de realização e não no poder de posição hierárquica.
- Apreender, refletir e agir de forma mais consensada com sua equipe de trabalho.
- Ter sempre a consciência de seu papel como educador, facilitador da aprendizagem em equipe.

E existem alguns verbos que o gestor pode adotar para facilitar as dimensões da aprendizagem, são eles conforme quadro 4:

Quadro 4: Alguns dos verbos do gestor na condição de instrutor ou facilitador da aprendizagem em equipe

<b>Instrutor</b>	<b>Facilitador da aprendizagem</b>
Ensinar	Aprender
Induzir	Esclarecer
Mandar	Demonstrar
Responder	Orientar
Ditar	Dialogar
Impor	Experimentar
Cumprir	Definir
Decorar	Entender

### 3.5.2 A terceirização de atividades de recursos humanos

Em virtude da otimização dos processos organizacionais, boa parte dos procedimentos e práticas de recursos humanos, estão sendo terceirizados para os gestores, independente de sua área de atuação.

Cabe, portanto aos novos gestores, várias competências de seleção (subsistema de captação); de treinamento (subsistema de desenvolvimento) e de acompanhamento de desempenho (subsistema de manutenção) que antes eram prerrogativas do departamento de recursos humanos.

É crescente a atuação dos gestores na descrição do cargo e na definição do perfil do candidato; bem como atuar no processo de seleção. Em relação ao desenvolvimento, participar ativamente no levantamento de necessidades de treinamento e muitas vezes, atua como docente.

No subsistema de manutenção tem um papel preponderante no acompanhamento e avaliação de desempenho.

Na figura 23, há indicação do papel do gestor nos subsistemas de gestão dos recursos humanos.

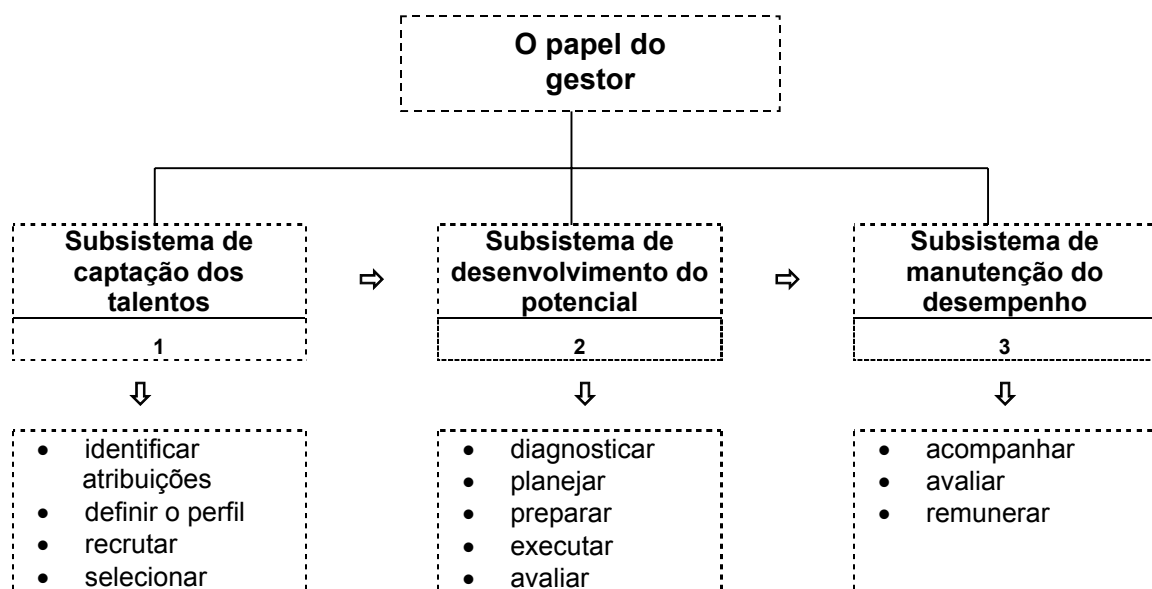


Figura 23: O gestor nos subsistemas de recursos humanos

### 3.5.3 O gestor na dialética do modelo de capacitação

Os gestores possuem relação direta com o sucesso tanto das dimensões da aprendizagem quanto dos subsistemas de recursos humanos. Algumas considerações se fazem necessárias, especialmente quando cabe ao gestor criar uma relação de similaridade e complementaridade entre as dimensões da aprendizagem e a gestão dos subsistemas de recursos humanos.

Por melhor que seja a metodologia empregada no processo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente, é pré requisito que haja: adequação do potencial do candidato ao desempenho esperado, item da dimensão individual; oferecimento de todas as situações de trabalho para obtenção do bom desempenho, dimensão institucional e orientação para satisfação de clientes internos e externos, processo da dimensão mercadológica.

Esta correção entre as dimensões da aprendizagem e os subsistemas de recursos humanos feita pelo gestor é ilustrada na figura 24.

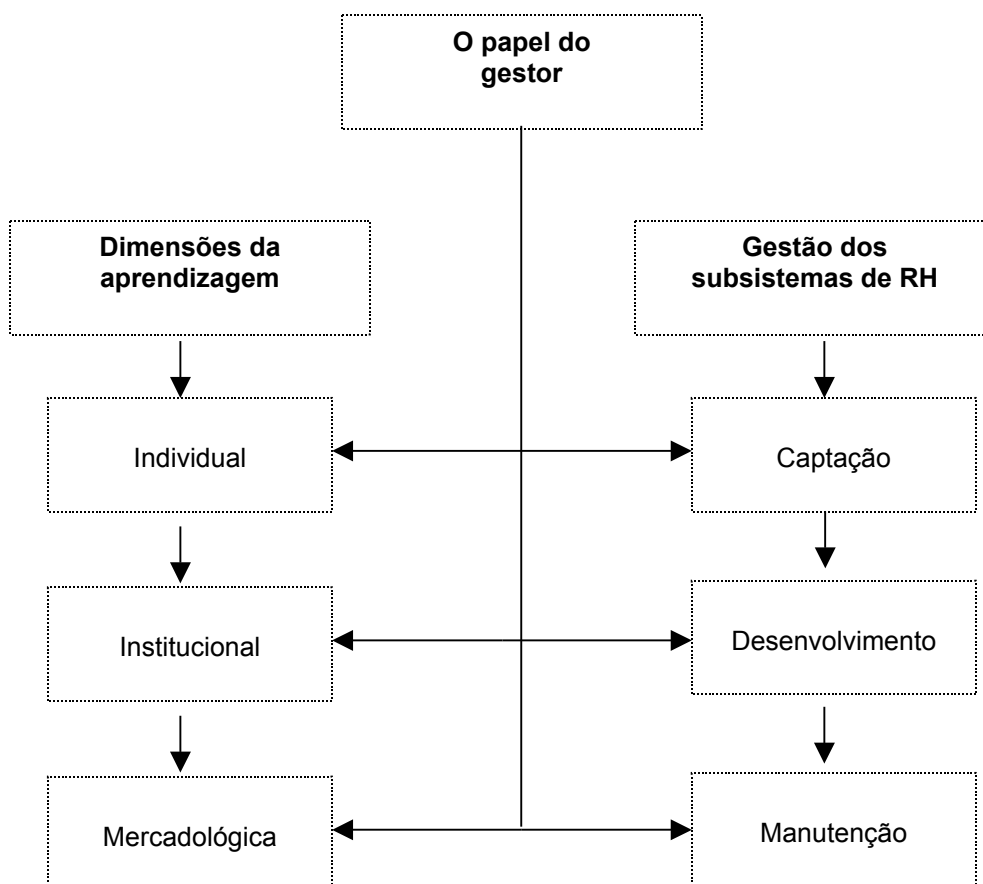


Figura 24: A correlação entre as dimensões da aprendizagem e a gestão dos subsistemas de recursos humanos

Mas é somente com a atuação do gestor facilitando a aprendizagem e atuando na gestão dos recursos humanos simultaneamente é que se torna possível realizar a síntese dialética; onde não há sobreposição de nenhum dos três elementos e sim, a supremacia do profissional que presta apoio, suporte à linha de frente.

### 3.6 Considerações gerais

O modelo de capacitação do pessoal de apoio da linha de frente é decorrente da síntese dos três elementos distintos e complementares de sustentação: as dimensões da aprendizagem, a gestão dos subsistemas de recursos humanos e o papel do gestor no modelo de capacitação.

A primeira constatação é de que as dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica estão presentes em todos os subsistemas de captação, de desenvolvimento e de manutenção e por consequência, na atuação do gestor.

A segunda constatação é que quando a gestão dos subsistemas de captação, desenvolvimento e manutenção traduzem coerência com as políticas, práticas e procedimentos de recursos humanos, o processo de aprendizagem inerente à capacitação do pessoal é mais eficaz, facilitando assim a percepção da qualidade dos serviços, por parte dos clientes finais.

E como fazer para que as dimensões da aprendizagem possam conviver entre si e se fazer presentes nos subsistemas de recursos humanos?

Permitindo-se a atuação dos gestores como terceiro elemento aglutinador desta dinâmica dialética, não podendo ser considerado como o mais importante dos três elementos.

Este modelo foi apresentado de forma didática. No próximo capítulo vamos conhecer as principais implicações da aplicação no modelo de capacitação em um bastidor de serviços.

## 4 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

### 4.1 Introdução

Para validar a aplicabilidade do modelo proposto, o estudo de caso escolhido foi o de um laboratório de análises clínicas localizado numa cidade de Minas Gerais. O modelo proposto foi aplicado no período de outubro de 2000 a novembro de 2001. Neste período o laboratório possuía duas filiais com um total de 10 funcionários e a unidade matriz, onde foi aplicado o modelo, possuía 72 funcionários, totalizando um contingente de 82 profissionais; desses, 22 lotados na Secretaria. O organograma assim se apresentava, conforme figura 25.

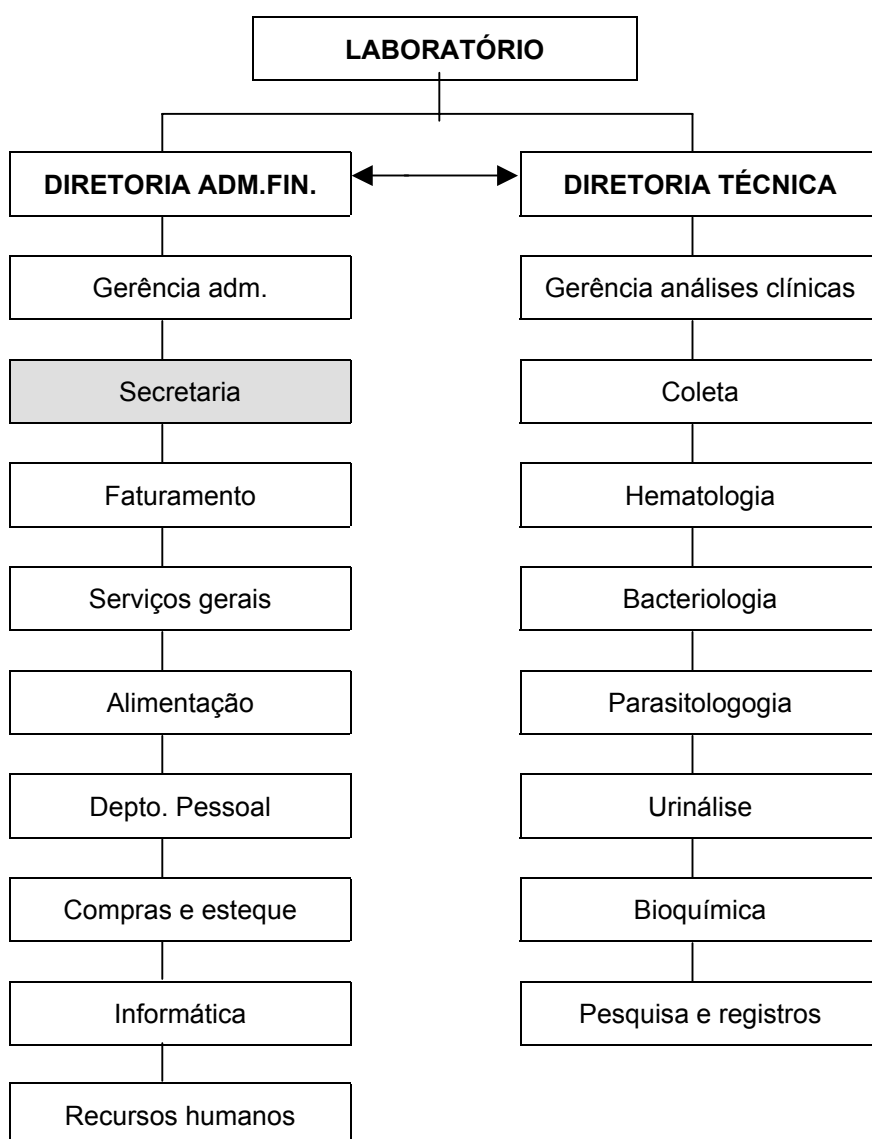


Figura 25: Organograma do Laboratório

Este modelo envolveu 520 horas de atividades e foi aplicada apenas na matriz e o setor escolhido para validação foi o pessoal de apoio da linha de frente da Secretaria, mas como o modelo solicitava o papel do gestor, várias atividades também tiveram que ser aplicadas a outras populações, conforme indica a tabela 2:

Tabela 2: Utilização de horas na aplicação do modelo

População	Horas de atividades	Percentual de aplicação
Secretaria	270	52%
Líderes de setores	208	40%
Outros profissionais	42	8%
TOTAL	520	100%

No quadro 5 há indicação do grau de aplicação por população:

Quadro 5: Sistemática de aplicação por população do laboratório

ELEMENTOS DE SUSTENTAÇÃO	POPULAÇÃO ATENDIDA		
	Suporte da Secretaria	Líderes de setores	Outros profissionais
DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM			
• individual	●	⊙	○
• institucional	●	⊙	○
• mercadológica	●	⊙	○
GESTÃO DOS SUBSISTEMAS DE RH			
• Captação dos melhores talentos			
- descrição da atribuições	●	●	●
- definição de perfil	●	●	●
- recrutamento	●	○	○
- seleção	●	○	○
• Desenvolvimento do potencial			
- treinamento de integração	●	⊙	○
- treinamento de qualificação	●	○	○
- treinamento de aperfeiçoamento	●	○	○
- treinamento de liderança	●	●	○
• Manutenção do bom desempenho			
- acompanhamento e avaliação de desempenho	●	○	○
- cargos, salários e carreiras	●	○	○
- rotinas de pessoal	●	○	○
- lucros e resultados	●	○	○
PAPEL DO GESTOR	○	●	○

● total    ⊙ parcial    ○ inexistente



## 4.2 Estudo de caso

### 4.2.1 O contexto para análise e discussão dos resultados

A necessidade expressa pelos diretores que são médicos e do laboratório era de melhoria imediata do desempenho das funcionárias da Secretaria. Os três principais motivos foram:

Primeiro: com o preenchimento errado das guias de lançamento dos exames por parte das secretárias, eles estavam tendo dificuldades em receber o pagamento dos convênios nas datas previstas. Pois, estas guias eram constantemente devolvidas e/ou corrigidas pelo setor de faturamento, o que ocasionava demora na remessa das notas para os convênios médicos e por consequência, inconstância na previsão do fluxo de caixa.

Segundo: apesar do laboratório possuir certificados de extrema eficácia no resultado dos exames por órgãos oficiais, os pacientes estavam reclamando do tempo de demora no atendimento realizado pelas secretárias. Muitas vezes apressando as secretárias acabavam por induzi-las involuntariamente, a provocar mais erros.

O desejo dos pacientes era ao chegar ao laboratório nem precisar passar pela Secretaria, ir direto para a coleta do exame, uma vez que esta espera, segundo relato de alguns: “- Aumentava o desconforto do exame”.

Terceiro: o laboratório havia ganhado uma concorrência para realizar em suas instalações os exames de 3 postos de saúde e de um hospital público da cidade.

A transferência destes exames para o laboratório seria dentro de 90 dias, e implicaria num incremento de demanda de serviços de 30% a 35%, sem acréscimo de pessoal.

Após 90 dias da transferência dos exames da prefeitura para este laboratório, seria avaliada a manutenção ou não do contrato segundo dois quesitos em especial: satisfação da população atendida e manutenção do padrão técnico dos exames. Para medição destes quesitos, seriam designados funcionários da Secretaria de Saúde da cidade.

Porém, pela qualidade do atendimento e rapidez na entrega dos resultados, nas 6 primeiras semanas a Secretaria já acusava um aumento de 48% no volume dos serviços, segundo a diretoria técnica do laboratório. A prefeitura manteve-se na

demanda combinada; entretanto, os novos usuários trazidos por eles, satisfeitos com o atendimento passaram a fazer propaganda 'boca-a-boca' do laboratório.

#### 4.2.2 A Secretaria do laboratório de análises clínicas

O setor da Secretaria é responsável pelo atendimento inicial e final aos pacientes que apresentam solicitações de exames. Por definição, o setor da Secretaria pertence à linha de frente na prestação dos serviços.

Entretanto; após análises preliminares do processo de atendimento e seguindo a indicação dos diretores para a referência de padrões internacionais das 22 secretárias, 4 seriam designadas exclusivamente para receber os pacientes e as outras 18 profissionais seriam responsáveis pelo processamento administrativo e financeiro dos procedimentos internos.

A função principal das secretárias é ser o elo de ligação entre a recepcionista e o patologista que irá realizar a coleta de material a ser examinado, conforme figura 26.

Sua atuação deverá ser discreta, consistente e deve diminuir ao máximo o tempo de espera do paciente no saguão.

Suas principais atividades envolvem o ato de:

- preencher as guias internas de atendimento médico descrevendo a lista de exames e seu respectivo código padrão para ser utilizado pelos patologistas clínicos que farão a coleta e análise do material;
- preencher as guias internas de atendimento administrativo com a conferência da liberação de pagamento dos convênios para os exames solicitados e envio posterior ao setor de faturamento;
- finalmente, receber do setor de análises clínicas os resultados dos exames, dobrar, colocar em saco plástico, lacrar, arquivar por ordem alfabética de pacientes e encaminhar às recepcionistas quando solicitados.

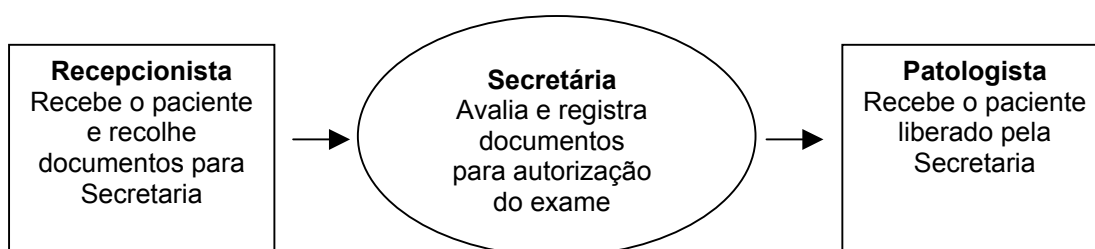


Figura 26: As secretárias em seus 'bastidores' de atendimento

As principais etapas do novo processo de operação estão representados na figura 27:

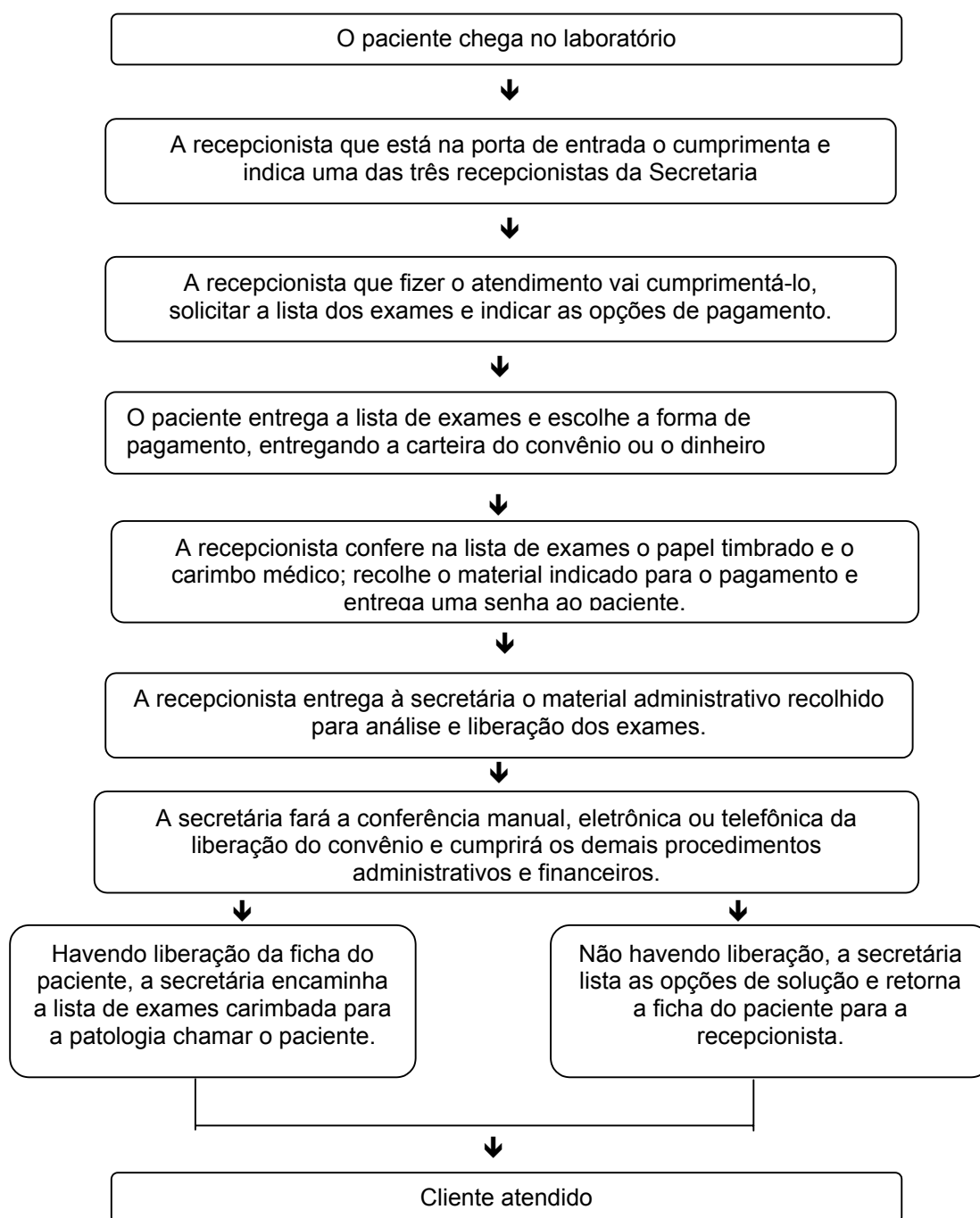


Figura 27: Principais etapas do fluxo da operação da Secretaria

### 4.3 A implantação do modelo

O plano para aplicação do modelo de capacitação, conforme quadro 5, foi apresentado aos médicos, gerente administrativo e gerente do departamento de análises clínicas. Algumas regras foram combinadas, dentre elas:

- As dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica seriam trabalhadas em sessões semanais com dois grupos de secretárias.
- A gestão dos subsistemas de recursos humanos seria implantada iniciando-se pelo setor da Secretaria.
- O papel dos gestores (diretores, gerentes e chefes de setor) seria revisado em sessões semanais de atendimento, incluindo-se nestas sessões a elaboração do planejamento estratégico.

#### 4.3.1 As dimensões da aprendizagem

O primeiro elemento de sustentação do modelo de capacitação para as secretárias seguiu as dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica. Os principais resultados obtidos em cada dimensão são apresentados individualmente.

Cabe ressaltar que na primeira sessão de atendimento às secretárias, foi informado sobre o aumento do volume de trabalho decorrente do contrato com a prefeitura e a importância de se melhorar o desempenho nas funções que dão suporte à linha de frente.

##### 4.3.1.1 A dimensão da aprendizagem individual

Na primeira etapa: definição de papéis foi interessante como era desconhecido para as secretárias o correto preenchimento das guias. A justificativa apresentada por elas era de que havia alteração constante de procedimentos e, esta afirmativa foi imediatamente confirmada. Mas também se fez necessário que o setor de faturamento junto com o pessoal administrativo de alguns convênios fossem ao laboratório ensinar o correto preenchimento das guias.

Nesta etapa também foi constatada a importância de se contratar um patologista clínico com perfil para atendimento, a fim de “traduzir” com mais facilidade a letra

dos médicos para as secretárias, bem como explicar o preparo para certos exames à alguns pacientes que requeriam um atendimento mais diferenciado.

Na segunda etapa: para elaboração do perfil foi interessante perceber que as secretárias consideravam que as recepcionistas tinham maior destaque no atendimento que elas e foi necessário por isto, reforçar a lista de atribuições da primeira etapa e convidar os médicos, gerentes e recepcionistas para auxiliarem especialmente nas características de personalidade necessárias à função de secretárias e dar exemplos sobre o que era entendido como atenção concentrada e discrição dos dados.

Na terceira etapa: seleção de pessoal constatou-se a importância de se selecionar das 22 secretárias as 4 que fariam o papel de recepcionistas. À princípio todas desejavam a nova função posteriormente, perceberam a riqueza maior de atividades no pessoal de apoio da linha de frente. A escolha das 4 recaiu sobre as que apresentavam em suas características de personalidade maior facilidade para lidar com o público.

Na quarta etapa: confirmação do entendimento sobre o papel a ser desempenhado. Foram realizadas várias simulações de atendimento, onde as secretárias juntamente com as recepcionistas e o pessoal do faturamento, revezavam os papéis inclusive, acrescentando o papel de paciente em situações difíceis.

Na quinta etapa: foi apresentado o planejamento estratégico do laboratório, onde o destaque foi dado para a importância da secretária traduzir a missão, visão e valores do laboratório não só na correção das informações, mas também em sua postura, uma vez que seu local de trabalho é completamente visível para os pacientes.

Para a grande maioria foi muito boa a sensação de perceber que seus valores profissionais tinham grande afinidade com os valores do laboratório e que participar da visão de futuro era motivo de grande orgulho.

Na sexta etapa: qualificação do pessoal. Foram realizadas em sala de aula, várias simulações e dentro da Secretaria, nos horários de menor atendimento, o treinamento foi realizado durante o próprio atendimento, e as correções feitas foram apresentadas pelas próprias colegas que ficavam na condição de observadoras.

#### 4.3.1.2 A dimensão da aprendizagem institucional

Na primeira etapa: identidade organizacional foi interessante constatar que como estavam mais claras as suas atribuições e a indicação de como deveria desempenhar seus papéis; as secretárias declararam que se sentiam mais seguras para se localizar dentro das operações de serviços e entenderem a importância de seu papel na engrenagem do atendimento aos pacientes.

Nesta etapa surgiu por parte das secretárias a sugestão de que o laboratório tivesse uma verba para poder atender alguns casos de pacientes carentes, uma vez que eram elas que negavam o atendimento para aqueles que não podiam arcar com o pagamento integral dos exames.

Na segunda etapa: construção das estratégias de implementação o número de sugestões técnicas que as secretárias tinham a dar para que o pacote dos serviços fosse mais coerente com a missão, visão e valores do laboratório foi muito grande, mas não foi de pronto considerado pelo setor de análises clínicas.

Posteriormente o gerente do setor de Análises Clínicas disse que havia uma certa prepotência técnica de seu setor, pois haviam considerado que eles tinham mais entendimento do laboratório que as secretárias.

Nesta etapa surgiram sugestões do tipo: o laboratório também oferecer seu próprio convênio, a televisão do saguão ficar no canal de desenho animado e sem som. O lanche oferecido após a coleta possuir mais tipos de bolos e sucos para atrair mais pacientes, melhorar os sistemas de informatização adotados para que o preenchimento das guias fosse totalmente informatizado, não precisar haver duplicação de registros e o laboratório possuir histórico dos pacientes, podendo até cumprimentá-los por escrito ou pessoalmente nas datas dos aniversários.

E também solicitação para que os convênios facilitassem seus formulários e procedimentos administrativos e posicionassem-se mais como parceiros e não como clientes do laboratório.

Terceira etapa: formulação das operações de serviços. O sistema de informática não foi alterado, mas melhorado. Aproximadamente 20% dos convênios alteraram seus formulários, pois constaram que desta forma também poderiam ter menos prejuízo financeiro e maior ganho de imagem junto aos clientes.

Nesta etapa também foram convidados diretores/médicos e o setor de análises clínicas para simular situações de atendimento com as secretárias e a partir daí

reconstruir o fluxo de suas operações; bem como melhorar a postura de parceria e integração funcional.

Quarta etapa: convergências entre o pessoal da linha de frente e o pessoal que dá suporte à turma da linha de frente. Nesta etapa foram identificadas maiores divergências com as recepcionistas, pois elas estavam exigindo das secretárias maior velocidade no preenchimento dos dados e na entrega dos resultados.

Porém aspectos comportamentais do tipo: secretárias considerarem que as recepcionistas trabalhavam pouco e tinham mais status perante os clientes e diretoria, precisaram ser trabalhados nas sessões de atendimento constantes no subsistema de desenvolvimento de pessoal.

Nesta etapa os diretores foram orientados para criar uma chefia única para a Secretaria a fim de excluir a falsa, mas freqüente impressão de que as recepcionistas eram chefes das secretárias.

Quinta etapa: composição do perfil do líder. A indicação de uma chefia específica para o setor surgiu da rivalidade entre recepcionistas e secretárias bem como acúmulo de atribuições do gerente administrativo. A direção do laboratório juntamente com o gerente administrativo, promoveu a patologista clínica como chefe da Secretaria, porém ela não foi bem aceita pelo grupo; pois, segundo a Secretaria, ela não possuía conhecimento técnico suficiente para esclarecer dúvidas do pessoal.

A Secretaria então formulou o perfil do líder mais adequado para o setor e através de voto secreto, votaram na colega de trabalho que consideravam mais apta à função. Foi muito interessante perceber que a escolha (78% dos votos) recaiu para uma das funcionárias mais antigas do laboratório e a justificativa pela Secretaria para a escolha, é que esta colega era a que mais entendia tecnicamente do trabalho, era calma para responder dúvidas e tinha um bom acesso aos diretores.

Vale ressaltar que nesta etapa existia um grande receio dos diretores e gerentes de que a escolha recaísse sobre a funcionária que tivesse o melhor relacionamento interpessoal com a equipe em detrimento do compromisso necessário à função.

Sexta etapa: instituída a liderança, o relacionamento funcional e interpessoal entre recepcionistas e secretárias chegou “ao paraíso” na expressão de um dos diretores. Mas houve grande resistência do setor financeiro e de análises clínicas em darem às secretárias um tratamento de maior distinção na satisfação dos pacientes.

Segundo análise de um dos diretores o tratamento diferenciado dispensado às secretárias nas últimas semanas, estava gerando muito ciúme nos outros setores, o que reforçou para a diretoria a importância do investimento em todos os profissionais do laboratório, pois as atividades de aperfeiçoamento profissional junto a Secretaria estavam sendo percebidas pelos demais profissionais como sinal de valorização e reconhecimento institucional.

Sétima etapa: pesquisa de satisfação dos empregados foi solicitada e aplicada pela prestadora de serviços de marketing do laboratório. A demanda era de que se realizasse uma pesquisa de satisfação com os empregados. No resultado dois fatos forma muito freqüentes: a solicitação dos empregados para que os gestores tivessem uma distinção maior de funções e que realmente era preciso fazer um trabalho de reestruturação com o setor financeiro e de análises clínicas.

Oitava etapa: algumas das solicitações de melhoria decorrentes das pesquisas de satisfação para os empregados foram corrigidas de pronto, do tipo: melhoria do refeitório, ampliação dos escaninhos para guardar objetos pessoais entre outros.

Com relação especificamente à demanda por reestruturação do setor de análises clínicas e do setor financeiro também houve concordância e providências imediatas; mas com relação à interposição de papéis entre os dois médicos diretores, houve uma grande surpresa inicial e posteriormente uma triste constatação de que era realmente necessário deixarem mais claro, a diferenciação de função entre ambos.

#### 4.3.1.3 A dimensão da aprendizagem mercadológica

Primeira etapa: participação do pessoal de suporte da linha de frente na identificação das necessidades dos pacientes. Nesta etapa o laboratório optou, através da empresa de marketing terceirizada, realizar uma pesquisa de satisfação com os pacientes do laboratório.

Estes pacientes ao final da coleta de seu material eram convocados pelos patologistas que os atenderam, a preencher um pequeno formulário sobre seu grau de satisfação, indicação do melhor funcionário e sugestões de melhoria.

Algumas respostas foram bem interessantes dentre elas, a de uma senhora que disse que: “- Quando era bem atendida desde a portaria, parecia que a picada (coleta de sangue) até doía menos.” Quanto ao concurso do melhor funcionário, ganhou um patologista que se dirigia aos pacientes pelo nome e sorria sempre ao



fazê-lo. Ele também procurava conversar delicadamente com os pacientes para distraí-los do desconforto da coleta de material.

Outra informação relevante se referiu a um bem facilitador do pacote de serviços. Várias mães disseram preferir trazer seus filhos para o referido laboratório por que se sentiam muito felizes em oferecer um lanche tão bom aos seus filhos (paciente e “muitos” irmãos) ao final da coleta de exame. Nesta pesquisa não houve cruzamento de dados entre pacientes, mas foram localizadas respostas de homens que disseram preferir fazer exames neste laboratório por que suas famílias aqui eram muito bem tratadas.

Outro aspecto de grande relevância nesta etapa foi que durante a análise desta pesquisa na sala da diretoria, indaguei a uma faxineira sobre suas insistentes entradas na sala durante aquela reunião, e ela nos disse, que tínhamos nos esquecido de entrevistá-la, pois como: “- ‘Vivia passando o pano nos pé do povo’ tinha comentários a fazer.” O que de pronto foi ouvida e confirmada a validade de suas informações.

Segunda etapa: participação no planejamento. Esta etapa teve pouco envolvimento de toda a Secretaria o que houve foi à reunião interna do setor que emitiu documentos que foram apresentados numa reunião institucional por 3 das 18 secretárias do setor. Observamos que as demais expressaram tristeza pela restrição ao número de participantes, por deliberação da direção da empresa.

Terceira etapa: participação nas reuniões de acompanhamento. Esta etapa começou um pouco prejudicada pela superficialidade da etapa anterior; entretanto, para diminuir a baixa de motivação gerada, os diretores consideraram por bem estar presentes nas reuniões semanais do setor, onde um dos assuntos da pauta era acompanhamento da satisfação dos clientes. A presença destes diretores deu ao pessoal da Secretaria um grande sentimento de reconhecimento à importância do papel que exerciam.

Quarta etapa: atualização sobre as tendências. Infelizmente a atualização dos sistemas de informática necessária ao melhor desempenho operacional, ocorreu apenas em nível de melhoria do sistema, mas não houve a substituição solicitada pela equipe. Em contrapartida, ocorreram reformas nas instalações da Secretaria e no banheiro delas; foi trocado o mobiliário e o *lay-out* de trabalho foi reorganizado.

Quinta etapa: treinamento constante. Esta foi uma das etapas com maior volume de treinamento. Os conteúdos mais trabalhados foram relacionados às técnicas de

preenchimento dos formulários internos, a importância da postura no atendimento e o desenvolvimento de habilidades para o trabalho em equipe.

Esta qualificação do pessoal para melhor atender o mercado, gerou a perda de três recepcionistas para a concorrência, uma vez que o subsistema de manutenção ainda não estava bem fortalecido.

Sexta etapa: comunhão da identidade organizacional. Esta comunhão de identidade dentro da Secretaria e com o setor de análises clínicas já havia sido atingida: entretanto, o impasse entre a Secretaria e o faturamento ainda existia. Posteriormente num atendimento específico ao faturamento, foi confirmada a inadequação da chefe do setor ao perfil desejado para sua função.

Sétima etapa: coerência entre a satisfação dos clientes internos e externos. Nesta etapa um aspecto merece destaque. A única funcionária da Secretaria que fazia questão de trabalhar de forma mais isolada era a que exercia o papel de relações públicas. E constantemente era pega reclamando com os clientes de seus horários de trabalho e das muitas horas em que precisava ficar em pé.

O interessante foi observar que os clientes não apresentavam a empatia que ela desejava conquistar e muito pelo contrário, valorizavam as recepcionistas que atendiam de forma simpática sem forçar intimidades de ordem mais pessoal.

Oitava etapa: monitorar a satisfação de clientes, fornecedores e concorrentes. Esta atividade foi realizada pela empresa de marketing. Mas dentro da implantação deste modelo, constou-se nesta etapa que algumas funcionárias tiveram mais dificuldades de implementar as ações de melhoria no grau de satisfação interno, não externo.

A justificativa dada em reunião é que elas já estavam acostumadas a reclamar e a felicidade no trabalho e liderança no mercado local, traziam um sentimento de orgulho ainda não experimentado por elas e que por vezes vinha acompanhado de culpa.

Observou-se também que quanto mais práticas de melhoria em relação à satisfação eram adotadas pelas secretárias menores eram os índices de erros no preenchimento das guias de atendimento.

## **4.4 A gestão dos subsistemas dos recursos humanos**

Esta atividade foi realizada para a Secretaria com a presença direta do gerente administrativo e a assistente de recursos humanos (contratada após 30 dias do início da implantação do modelo de capacitação).

Os subsistemas de gestão dos recursos humanos: captação dos talentos; desenvolvimento do potencial e manutenção do bom desempenho foram aplicados para toda a Secretaria; entretanto, como o subsistema de manutenção pedia a instituição de políticas para toda a organização não pode haver a implantação integral de todas as suas etapas.

No subsistema de captação as etapas relativas a descrição das atribuições e definição do perfil, foram realizadas com todos os funcionários da matriz do laboratório.

### **4.4.1 Subsistema de captação dos talentos**

No início da implantação do modelo de capacitação da Secretaria existiam 4 recepcionistas (linha de frente) e 18 secretárias (pessoal de apoio da linha de frente), totalizando uma equipe de 22 profissionais. Após a demissão de três secretárias foi aberto processo de seleção para 4 estagiárias.

Tanto para o processo de seleção das estagiárias como para confirmar a adequação da equipe atual com o perfil desejado foi realizado inicialmente a descrição de atividades.

Para a descrição das principais atividades o grupo da Secretaria foi dividido em 2 turmas e por consenso chegaram a dois grupos de atividades, totalizando 33 atividades:

Primeiro grupo: Atividades Administrativas com 21 atividades. As atividades administrativas tinham em seu conteúdo tarefas relacionadas especialmente para:

- O controle de material de trabalho do tipo: formulários, canetas, calculadoras, sacos e envelopes para lacrar exames.
- Organização do material para coleta do tipo: frascos, orientação de preparo e luvas;
- Digitação, impressão e agrupamento de exames;

No segundo grupo: Atividades Financeiras com 12 atividades. As atividades financeiras tinham em seu conteúdo tarefas relacionadas especialmente para:

- Receber pagamento de exames;
- Conferir a cobertura dos convênios;
- Preencher guias de controle financeiro

Estas atividades foram lançadas numa matriz de atribuições. Na primeira coluna, figura o total de 33 atividades e na segunda coluna, o nome das funcionárias da Secretaria: 4 recepcionistas e 18 secretárias.

Por motivos de sigilo profissional o conteúdo das atividades e o nome das profissionais não serão apresentados, mas a estrutura desta matriz de atribuições pode ser visualizada no quadro 6.

Na matriz de atribuições figuram nome e sobrenome de cada profissional, mas para efeito ilustrativo nesta dissertação, a letra R será utilizada para designar uma das 4 recepcionistas e a letra S será designada para cada uma das 18 secretárias.

Quadro 6: Estrutura da matriz de atribuições da Secretaria

Principais atividades	Nomes das 22 profissionais da Secretaria (por ordem alfabética)															
	R 1	R 2	R 3	R 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S	S	S	S	S	S	S	S
Atividades administrativas (listadas 21 atividades – de 1 a 21) 1- 2- 3-																
Atividades financeiras (listadas 12 atividades – de 22 a 33) 22- 23- 24-																

**R** recepcionista      **S** secretária

Para cada profissional foi indicado um grau de execução, sendo o número 1 para quando fosse a executante principal e número 2 para quando fosse a executante eventual.

Em geral todas tiveram o grau de designação 1 e para os assuntos relacionados a dar troco, conferir o caixa; imprimir exames; encaminhar pacientes com dificuldade

de locomoção; informar determinados resultados de exames e encaminhar paciente para o preparo de exames especiais foram designadas apenas 4 secretárias com número 1; as demais, ficaram com número 2.

Na definição do perfil foram envolvidas todas as secretárias, recepcionistas, gerente administrativo e assistente de recursos humanos. Antes de se definir o “Perfil Ideal Da Secretária” foi definido em consenso pelas secretárias o que era bem atender e a conclusão está representada no quadro 7.

Quadro 7: Atender bem é:

<b>Atender bem para nós é ...</b>	
•	passar informações com firmeza
•	ser agradável
•	mostrar sabedoria
•	passar tranquilidade
•	ser transparente
•	deixar que o paciente saia satisfeito
•	ser profissional
•	cumprir os procedimentos

Posteriormente esta turma de pessoal foi dividida em dois grupos e o consenso geral que chegaram com relação ao perfil está representado no quadro 8.

Quadro 8: perfil ideal da secretária

<b>PERFIL IDEAL DA SECRETÁRIA</b>	
<b>Qualidades pessoais</b>	
Organizada	
Educada	
Gentil	
Pontual	
Bem arrumada	
Atenciosa	
Boa aparência	
Simpática	
Segura	
<b>Competência técnica</b>	
Condição de praticar a matriz de atribuições	
<b>Escolaridade</b>	
1º grau completo (mínimo)	
boa caligrafia e matemática	

O processo de recrutamento e seleção, somente houve para as estagiárias que posteriormente entraram. O recrutamento foi feito com base em indicações do pessoal da casa e divulgação nas escolas da região.

Na seleção houve análise de *curriculum*, exame do histórico escolar e análise do conteúdo da carta de solicitação de estágio. Após aprovação nesta fase as candidatas eram encaminhadas em grupos de 4 para entrevista conjunta com aproximadamente 6 das secretárias do setor.

O roteiro de entrevistas continha questões de assuntos gerais, convivência em atividades de trabalho em equipe e expectativas em relação ao estágio; além de pedirem às candidatas para citarem qualidades e defeitos que identificavam em si mesmas.

As melhores candidatas posteriormente eram encaminhadas ao guichê de atendimento para simular atividades das recepcionistas e secretárias; sendo que as secretárias simulavam papéis de pacientes de difícil atendimento.

Ao final do processo de seleção, 3 estagiárias foram escolhidas, uma vaga ficou em aberto e o diretor administrativo se surpreendeu positivamente com o rigor dos critérios de seleção adotados pelas selecionadoras.

Com relação à descrição das principais atividades realizada com todos os 72 funcionários da matriz do laboratório, as principais constatações foram:

- quanto mais operacional for a atividade mais fácil é a descrição;
- quanto mais tecnológica for a atividade mais fácil é a descrição;
- apesar das recepcionistas terem menos atribuições que as secretárias, como elas lidam diretamente com os clientes há um desdobramento maior de perguntas na abordagem, além da necessidade de uma disposição emocional maior para os pacientes;
- foi um pouco demorado, ‘desembolar’ as atribuições dos diretores;
- o diretor administrativo financeiro insistiu um pouco em liberar as atribuições que deveriam ser desempenhadas pelo gerente administrativo;
- poucos chefes tinham real conhecimento sobre a lista de atividades dos membros de suas equipes;
- todos os chefes, exceto o diretor técnico, em maior ou menor grau tinham muitas atividades operacionais quando na verdade precisavam desempenhar mais atividades de planejamento e acompanhamento de processos, resultados e pessoas.

#### 4.4.2 Subsistema de desenvolvimento do potencial

O diagnóstico das necessidades de treinamento foi realizado integralmente com todas as secretárias. Foi utilizada a matriz de atribuições e nela feita a indicação de todas as atividades que precisavam ser melhoradas. Também foram registradas as demandas de melhoria indicadas nas pesquisas feitas pelo setor de marketing e no feedback apresentados pelo outros setores.

Para o planejamento das atividades dois conteúdos foram fortemente trabalhados. O primeiro o institucional, ministrado também pela gerência administrativa e diretoria contendo a missão, visão e valores do laboratório; seus diferenciais competitivos na região; sua estrutura de funcionamento; seus clientes atuais e futuros e as expectativas em relação à Secretaria.

Já a segunda programação envolveu uma série de treinamentos: dentre eles treinamentos técnico-operacionais e comportamentais. Foram mantidas as duas turmas de trabalho, com 4 horas cada e sempre às terças feiras.

Na etapa de preparação instrutores internos que já haviam passado pelo treinamento de docência, foram convidados a elaborar parte do material didático. A metodologia adotada teve o cuidado de respeitar as dimensões da aprendizagem, preparando situações pedagógicas que fossem do individual ao mercadológico.

Para a docência dos treinamentos parte dos treinamentos foi realizada por instrutores internos que previamente foram orientados para promover o diálogo e a análise de todas as situações vividas nas rotinas do trabalho. Nestas situações era interessante perceber que quando os instrutores eram as chefias intermediárias havia maior dificuldade em receber feedback das turmas sobre melhoria do processo de trabalho, situação mais tranqüila era para os diretores.

Na avaliação houve a avaliação de reação e de resultados. Na avaliação de reação foi emocionante para todos verificar como o ganho profissional também apresentava ganho pessoal; pois foram gerais os relatos de mais tranqüilidade pessoal em decorrência da diminuição do estresse profissional. A avaliação de resultados foi apresentada pelos próprios médicos quando passaram a recuperar a pontualidade de seu faturamento e conquistaram a prorrogação do contrato com a prefeitura por tempo indeterminado.

Dentro dos tipos de treinamento ministrados o primeiro foi o treinamento de integração ministrado pela gerência administrativa e diretoria contendo a missão,

visão e valores do laboratório; seus diferenciais competitivos na região; sua estrutura de funcionamento; seus clientes atuais e futuros e as expectativas em relação à Secretaria.

Os treinamentos de qualificação envolveram questões técnico operacionais e foram eleitas como instrutoras as secretárias que apresentaram melhor desempenho. Também foram instrutores: a chefe do setor de faturamento para os assuntos administrativos financeiros, o gerente do setor de análises clínicas para explicar as principais características dos exames feitos no laboratório e o diretor administrativo-financeiro para explicar como gostaria que as secretárias se comportassem na frente do cliente.

Este treinamento teve seu ponto alto no “Laboratour”. Todas as informações recebidas sobre cada grupo de exames foram feitas dentro dos próprios setores de análises clínicas com a participação de todos os empregados lá lotados. Materiais coletados foram vistos pela secretária e curiosidades do tipo, alterações no material em função do preparo mal feito pelos pacientes ou a presença de gordura no sangue foram temas que chamaram muita a atenção de todas.

Ainda na qualificação, as secretárias tiveram programas de atendimento como ferramenta de trabalho; administração de comportamentos difíceis e situações delicadas; trabalho em equipe e motivação.

No aperfeiçoamento o investimento maior durante o modelo, foi feito na líder eleita pelo grupo que por sua vez convocou mais uma representante de cada um dos 2 turnos. Além do aperfeiçoamento em questões técnicas de seu setor elas também participaram de algumas das reuniões da diretoria e do planejamento estratégico feito com a alta administração.

O treinamento de liderança exclusivo para a Secretaria não ocorreu. O que aconteceu foram sessões de atendimento individual para as 3 líderes do setor e as três participando de aprimoramento em gestão com os demais chefes de setores do laboratório.

A programação de treinamentos com as lideranças do laboratório envolveram os seguintes temas:

- Desenvolvimento de instrutores;
- Planejamento de atividades;
- Administração do tempo;
- Reuniões eficazes;



- Delegação eficaz;
- Zapp! O poder da motivação.

#### 4.4.3 Subsistema de manutenção do bom desempenho

Para o acompanhamento do desempenho individual foram instituídas reuniões diárias para análise e correções do trabalho diário. E mensalmente foi instituída avaliação do desempenho do setor utilizando-se a matriz de atribuições acrescentando-se a ela uma coluna, para conceituação do desempenho avaliado pela equipe e não somente pela executante principal, conforme quadro 9:

Quadro 9: Matriz de atribuições da Secretaria para efeito de avaliação do desempenho do setor

Principais atividades	Nomes das 22 funcionárias								Avaliação				Ações de melhoria
									O	B	R	F	
Atividades administrativas (listadas 21 atividades)													
Atividades financeiras (listadas 12 atividades)													

Avaliação: **O** ótimo    **B** bom    **R** regular    **F** fraco

As reuniões de avaliação de desempenho do setor eram iniciadas com a presença da chefe do setor junto com equipe do turno e a avaliação não tinha caráter individual e sim setorial.

Nesta circunstância foi muito produtivo perceber que quando as pessoas não se sentem ameaçadas colocam-se numa posição extremamente proativa para indicar pontos de melhoria.

Estas ações de melhoria sempre eram indicadas pela equipe e não pela executante principal, pois a avaliação era da atividade e não da pessoa, após a indicação da ação de melhoria a chefia confirmava ou melhorava a ação e depois do consenso geral, registrava a ação de melhoria, com executante e data de implementação no campo 'Ações de Melhoria'.

As atividades relacionadas à cargos e salários, envolveram a descrição de todos os cargos das Secretaria e chefias do Laboratório. Especificamente na Secretaria

houve ajuste de salário, levando-se em consideração o tempo de casa e para as chefias foi acrescido 30% sobre o salário das três (a líder geral e para cada uma das líderes dos dois turnos).

Por sugestão deste modelo a vinculação entre Avaliação de Desempenho e Salários somente deveria acontecer a partir da finalização da implantação do subsistema de manutenção.

As rotinas de pessoal foram parcialmente terceirizadas para uma empresa especializada e a participação nos lucros ou resultados não foi trabalhada nesta implantação. A recomendação foi a de sistematizar todas as outras implantações primeiro para depois viabilizar as medições necessárias para distribuição dos lucros ou resultados.

#### **4.5 O papel do gestor**

O trabalho inicial foi realizado com os diretores em atendimentos semanais. Dentro das dimensões da aprendizagem foi muito interessante perceber que havia grande dificuldade em diferenciarem os seus papéis. Por serem sócios há mais de 20, anos tinham o hábito de compartilhar todas as informações e atuarem nas áreas um do outro. Mas após a solicitação expressa da Secretaria e dos chefes dos demais setores, passaram a delimitar mais a esfera individual de atuação, promovendo ao final do dia, comentários gerais sobre o dia de trabalho. É importante reforçar que esta atividade foi gradativa, pois representava uma grande mudança na rotina de trabalho dos dois diretores.

O argumento que prestaram para esta dificuldade em separar os papéis era a intenção de nunca faltar a decisão de um diretor mesmo quando o outro estivesse ausente das instalações. Mas logo foram percebendo que esta dualidade de funções gerava na Secretaria uma conduta de procurá-los mais por características pessoais que profissionais.

Por exemplo, o diretor administrativo-financeiro era considerado como mais condescendente, e assim era mais acessado para autorização de pedidos. Já o diretor técnico era mais rigoroso com falhas no processo e assim era acessado quando alguém gostaria de denunciar algum erro.

Logo nas primeiras sessões identificaram a importância de definirem mais claramente suas atribuições e perfil. O próximo passo, foi deixar claro para a

Secretaria estas modificações, que apesar de ter sido a solicitante, em algumas circunstâncias se ressentiu um pouco com as conseqüências da organização de papéis entre os diretores.

Em termos institucionais, após passada a fase de diferenciação dos papéis, as profissionais declararam haver ganho de resultados funcionais, pois não precisavam se esforçar tanto para realizar o papel um do outro, e com isto declaram obter ganho de tempo para se dedicar mais à sua área específica de atuação.

Alguns dos melhores ganhos mercadológicos declarados pelos diretores foram: o diretor administrativo financeiro com sua facilidade de relacionamento ampliou as relações comerciais do laboratório e pôde ficar mais tempo na recepção durante o período de 7:00 às 8:00, horário de maior pico e para o diretor técnico mais tempo para se dedicar às pesquisas e a possibilidade de aceitar um cargo em sua associação de classe, oferecendo assim maior visibilidade técnica para o laboratório.

Dentro da gestão dos subsistemas de recursos humanos o destaque ficou para a atuação nos subsistemas de desenvolvimento e manutenção.

No subsistema de desenvolvimento tiveram total participação na elaboração e realização do treinamento de integração e qualificação situando as secretárias na identidade institucional do laboratório.

Outro fator de grande relevância no sucesso do papel gerencial foi ter se iniciado com a elaboração, em consenso com todos que exerciam liderança de setor, a missão, visão e valores; bem como o planejamento estratégico do laboratório.

Esta atividade conjunta entre eles provocou maior integração funcional e maior coerência entre as solicitações que faziam às suas equipes. Durante a disseminação deste material por seus setores; bem como, durante o "Laboratour", estes gestores foram completamente convincentes, pois o material que apresentavam tinha completa coerência entre o texto e a conduta por eles adotados.

Destaque principal precisa ser dado à diretoria que conseguiu facilitar através de suas orientações, presença e exemplo as dimensões da aprendizagem e a prática de gestão dos subsistemas de recursos humanos.

#### **4.6 Considerações gerais**

A aplicação do modelo de capacitação proposta e, aplicada no pessoal de apoio da linha de frente da Secretaria do Laboratório de análises clínicas confirmou a

validade de sua estruturação através dos resultados obtidos. O Laboratório conseguiu não só aumentar o seu contrato com a Secretaria de Saúde da cidade; como também ampliou o número de atendimentos/dia.

Em termos específicos de ganhos para o pessoal de apoio da linha de frente da Secretaria houve a capacitação em termos operacionais e comportamentais que proporcionou a melhoria do desempenho funcional de cada secretária e o entrosamento interno da equipe; assim como a melhor obtenção de resultados junto aos outros setores do Laboratório.

A obtenção dos resultados obtida através do modelo proposto confirma que os elementos que sustentam a capacitação: dimensões da aprendizagem; subsistemas de gestão dos recursos humanos e papel gerencial são coerentes e de fácil implementação, pois respeitam a realidade dos fatos organizacionais.

As dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica; os subsistemas de gestão de captação dos talentos, desenvolvimento do potencial e manutenção do bom desempenho foram definidos a partir de uma fundamentação bibliográfica, que também indicou o gestor como terceiro elemento aglutinador do processo dialético. Pois constantemente, os três elementos de sustentação tentaram naturalmente fazer-se mais importantes que o outro, por exemplo, na fase de desenvolvimento onde treinamentos eram ministrados a importância dos resultados institucionais era muito comentada, mas demonstraram ser mais bem construídos quando, o entendimento individual do papel de cada secretária já estava bem sedimentado.

Com relação especificamente às dimensões da aprendizagem, realmente este processo tem uma cadência gradual do individual para o institucional e do institucional para o mercadológico. Quanto mais conhecimento do papel individual cada secretária possuía mais fácil foi para elas, reconhecer o valor dos colegas e por consequência também ser reconhecida por seus pares.

Na gestão dos subsistemas de recursos humanos as etapas da captação provaram ser imprescindíveis para o desenvolvimento de pessoal, especialmente quando se refere à descrição das principais atividades, definição do perfil e elaboração conjunta da matriz de atribuições. Outro destaque ficou para a seleção das estagiárias; pois, houve grande rigor no planejamento e realização da seleção.

Observou-se também que depois que o próprio setor realizou a seleção de novas colegas, essas profissionais que já estavam na Secretaria do Laboratório,

apresentaram melhor desempenho e a justificativa apresentada por elas foi a de que precisavam justificar o direito de permanecer escolhendo as novatas.

As secretárias também estavam se co-responsabilizando mais com a integração das novatas, pois isto, reforçava a sua competência no processo de seleção em que participaram e assim, justificava por consequência, sua competência para participar da seleção e integração de novas colegas. A riqueza maior desta análise pode residir no fato de que: oferecendo às pessoas uma posição de atenção individualizada e de estimulação intelectual as respostas sempre serão de altíssimo nível.

No subsistema de desenvolvimento pôde-se confirmar que os instrutores internos que possuíam carisma, didática e competência técnica conseguiram promover excelentes momentos de aprendizagem. Os instrutores que se utilizavam do diálogo para identificação dos pontos de melhoria obtinham uma aprendizagem mais rápida e duradoura que a dos os instrutores que de pronto, já declaravam o que deveria ser feito.

A aplicação de pesquisas de satisfação de clientes internos e externos para subsidiar o conteúdo dos treinamentos também foi essencial para a melhoria do desempenho obtida pela Secretaria, pois tinha o foco totalmente voltado para a Secretaria, fosse na sua condição de fornecedora ou de cliente.

No subsistema de manutenção a melhor constatação foi a de que profissionais mais motivados indicaram esta satisfação não ao salário, mas à realização de um trabalho que gostavam de fazer e que eram reconhecidas por isto. Em resposta a uma pergunta feita aos dois grupos de secretárias sobre a relação entre salário e motivação, faz-se a seguir, a indicação de uma das mais representativas respostas apresentada por uma das secretárias: "- Reconhecimento não paga conta, mas ainda é, o que agente mais deseja e o que também faz, o salário espichar."

Em agosto do ano passado, ao final da implantação do modelo, a Secretaria sugeriu e teve a concordância da diretoria para se fazer rodízio entre as secretárias que desejassem atuar também como recepcionistas. Esta também foi uma decisão muito acertada; pois ofereceu às recepcionistas a noção de importância das tarefas da secretária e às secretárias proporcionou a noção de importância que um paciente dá para o atendimento personalizado, o que gerou a melhor relação de cliente – fornecedor interno na Secretaria.

Com relação ao papel do gestor a melhor constatação foi a de que os líderes que mais se utilizam de seu poder de realização em detrimento de seu poder de posição, estavam mais abertos ao diálogo, à reflexão de suas condutas e ao senso de equipe. Por isto, eram os mais admirados por suas equipes de trabalho.

A implantação do modelo pôde também confirmar que, a atuação do gestor é realmente o principal elemento aglutinador na dinâmica de aprendizagem e nos subsistemas de recursos humanos. A coerência entre a conduta exemplar e as solicitações de melhoria de desempenho tinham completa aceitação por parte da equipe, especialmente por que tudo começava na postura da diretoria.

Em termos de legitimação da liderança o que foi mais marcante foi o processo de definição do perfil e escolha da chefe da Secretaria eleita pela própria equipe.

As dimensões da aprendizagem confirmaram que realmente têm um processo gradual do individual, para o institucional e depois para o mercadológico. Confirmando os pressupostos conceituais especialmente de Freire (1983); Lin e Darling (1997); Vasconcelos e Vasconcelos (2002) e Senge (1990); quanto mais conhecimento de si mesmo tiver a pessoa mais facilidade ela terá para trabalhar em equipe, reconhecer e ser reconhecida por seu grupo.

Nos subsistemas de recursos humanos como um todo onde foram eleitos os subsistemas de captação, desenvolvimento e manutenção tanto na aplicação prática do modelo quanto em sua estruturação conceitual a partir de Chiavenato (1999c e 1984); Marras (2001); Barlett e Ghoshal (1998) e Santos (2001) houve a confirmação de que para haver a capacitação em serviços, é preciso que antes de se desenvolver o potencial é necessário, identificá-lo e confirmar com a pessoa o papel a ser desenvolvido; bem como a necessidade de se manter a aprendizagem contínua e o alto padrão de motivação através da manutenção do bom desempenho.

No papel gerencial, o modelo aplicado também confirma os pressupostos técnicos indicados especialmente por Tushman e Nadler, Critchley e Casey, Rush e White, Kolb (*apud* Starkey, 1997); Vasconcelos e Vasconcelos (2002); Freire (1983) e (Urdan, 2001). Em que o gestor precisa reescrever seu papel.

A aplicação do modelo de capacitação confirmou que é necessário extinguir as relações autoritárias de poder para poder criar as condições necessárias para um efetivo processo de capacitação; construindo com todos da equipe, uma visão compartilhada do padrão de atendimento e um pensamento sistêmico como equipe,

por que são todos: linha de frente e pessoal de suporte uma única equipe com papéis diferenciados, mas totalmente complementares.

A aplicação do modelo para capacitação de pessoas em serviços confirmou ser de fácil implementação, pois os seus três elementos foram descritos e aplicados em fases seqüenciais que respeitaram a natureza dos fatos organizacionais. O papel do gestor entrou como um facilitador e não mais como um ditador de normas e regras.

O processo de aprendizagem é o que suporta não só as dimensões da aprendizagem, mas também a dinâmica de gestão dos recursos humanos. Em toda a implementação do modelo a observação e análise dos fatos puderam gerar a implementação de ações de melhoria na prestação dos serviços.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Introdução

A melhoria dos procedimentos administrativos e operacionais da Secretaria do laboratório decorrente da capacitação das secretárias confirmou que seguindo as etapas propostas nas dimensões da aprendizagem e nos subsistemas de gestão dos recursos humanos foi possível alcançar não somente ganhos financeiros, mas especialmente, a obtenção de uma equipe mais competente, coesa e motivada.

A aplicação do modelo pôde confirmar também que como os gestores do laboratório atuaram como facilitadores das dimensões da aprendizagem e da gestão de pessoal, a capacitação do pessoal de suporte da linha de frente da Secretaria foi alcançada de forma bem rápida, natural, decorrente e consolidada. Pois cada etapa concluída naturalmente já pedia a etapa subsequente.

A fundamentação teórica e a aplicação do modelo proposto confirmam a viabilidade prática desta proposta de capacitação em serviços; pois os três elementos de sustentação que são desenvolvidos através de etapas sequenciais ocasionaram um processo de aprendizagem mais participativo e a obtenção de resultados organizacionais mais consistentes como otimização de processos, satisfação de clientes internos e externos e maior rentabilidade do negócio.

Esta proposta de sistemática foi portanto, testada e validada no pessoal de apoio da linha de frente da Secretaria de um Laboratório de análises clínicas. A construção e aplicação dos três elementos de sustentação: as dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica; a gestão dos subsistemas de captação, desenvolvimento e manutenção foram possíveis devido ao papel dos gestores que fizeram cumprir todas as etapas das dimensões da aprendizagem e da gestão dos subsistemas de pessoal conforme e indicação do modelo proposto.

Durante a primeira metade da implantação, o modelo proposto, não tinha previsto que além do gestor facilitar a aprendizagem e viabilizar as etapas dos subsistemas de gestão havia entre estes dois elementos uma íntima relação. À princípio, as dimensões da aprendizagem tinham correlação quase que cartesiana com os subsistemas de gestão de pessoal, conforme figura 23 da p.80.

Mas na segunda metade do trabalho foi ficando clara uma constatação surpreendente: cada um dos subsistemas de gestão: captação, desenvolvimento e



manutenção possuíam as três dimensões da aprendizagem em si e não somente uma.

As dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica eram respectivamente mais fortes na captação, no desenvolvimento e na manutenção, mas não excluía na dinâmica de gestão destes subsistemas.

Na captação a dimensão mais forte era a individual, mas naturalmente ocorria a institucional e mercadológica, pois do que adiantava o conhecimento de si e a definição de seu papel se fosse para atuar sozinho e sem um mercado para garantir posição competitiva? No subsistema de desenvolvimento a dimensão mais forte era a institucional, mas se o funcionário não se sentisse como um indivíduo a ser valorizado em suas peculiaridades de aprendizagem e potencial, não conseguiria consolidar sua aprendizagem institucional e ser complementar no trabalho em equipe. No subsistema de manutenção, não adiantava falar de liderança no mercado se cada funcionário não se sentisse reconhecido por sua estrutura funcional, como indivíduo, cidadão e profissional.

Isto quer dizer que as dimensões da aprendizagem são mais dinâmicas que a gestão dos subsistemas de pessoal, pois são elas que dão o movimento da gestão; entretanto mesmo assim as dimensões da aprendizagem não podem ser consideradas mais importantes que os subsistemas de gestão; pois cada um precisa do outro para funcionar e funciona melhor ou pior em função da qualidade do papel do gestor destas organizações de serviços.

Outra conclusão mais específica que a aplicação do modelo indicou foi a de que as aprendizagens relacionadas a questões mais operacionais e táticas foram mais bem desenvolvidas pelas secretárias e que quanto mais autonomia de função os gestores possuíam, mais facilidade eles apresentavam para as questões estratégicas.

Mas em geral, os gestores eram mais rápidos para verbalizar novas informações, porém, mais lentos para adotá-las em sua conduta. E o inversamente proporcional aconteceu no pessoal de apoio da linha de frente da Secretaria, mesmo para questões operacionais elas confirmavam seu entendimento somente depois de sentir segurança na nova aprendizagem, mas a resposta efetiva na conduta destas secretárias, apresentava mais rapidez que a da maioria dos gestores.

Outra consideração relevante para o agrupamento de conclusões se refere ao fato de que as percepções e ações decorrentes por parte dos prestadores de serviços para com os fenômenos que os cercam, realmente pede um certo grau de escolaridade, talvez um mínimo 7 anos; entretanto, percebe-se que este tempo mínimo de escola para quem os tinha, não significou necessariamente uma boa aprendizagem para interpretação de informações ou raciocínio lógico no ambiente de trabalho.

Ainda há muito que se melhorar no sistema de educação. Também, escola e empresa precisam ter papéis distintos e complementares na educação de cada cidadão. Na escola o facilitador desta aprendizagem é o professor, nas empresas não é mais o instrutor e sim o gestor, que deve traduzir coerência entre as políticas e as práticas de gestão para viabilizar a aprendizagem através da análise, reflexão e diálogo dos fenômenos do atendimento em serviços.

## **5.2 Análise dos objetivos perante os resultados obtidos**

Foram quatro os objetivos específicos gerados para se elaborar o modelo de capacitação em serviços:

- Propor, a partir de uma fundamentação bibliográfica, elementos para a capacitação de pessoas em serviços.
- Desenvolver um modelo de capacitação de pessoas segundo os elementos bibliográficos estudados.
- Implantar o modelo de capacitação de pessoas em serviços enfocando o pessoal que dá apoio à linha de frente.
- Avaliar a aplicabilidade do modelo e relatar os principais resultados para que seja possível a validação do modelo.

O primeiro deles que se referiu à ‘Propor, a partir de uma fundamentação bibliográfica, elementos para a capacitação de pessoas em serviços’, foi plenamente atendido já que foi somente através da fundamentação teórica que o esboço da capacitação de pessoal pôde apresentar uma sistematização com respaldo científico.

Vários estudos foram analisados, e neles identificados argumentos para a estruturação científica de uma capacitação em serviços. O volume de bibliografia existente pode ser considerado baixo em relação às necessidades de serviços; pois

houve dificuldade em localizar para a capacitação do pessoal de apoio da linha de frente, material que indicasse respostas específicas para esta turma. Foi necessária muita pesquisa para que fossem selecionados argumentos para uma devida fundamentação bibliográfica.

Com relação ao segundo objetivo específico: 'Desenvolver um modelo de capacitação de pessoas segundo os elementos bibliográficos estudados'. A fundamentação bibliográfica alcançada no primeiro objetivo propiciou um entendimento mais organizado sobre o processo de aprendizagem para o bom desempenho em serviços; bem como também consolidou a importância da boa gestão de subsistemas de gestão dos recursos humanos. E através da constatação de vários autores também ficou claro como é importante o papel do gestor tanto na condição de facilitador tanto na aprendizagem como na gestão das pessoas.

Desta forma, foi possível propor um modelo para a capacitação de pessoas para serviços através da construção de três elementos distintos e complementares: dimensões da aprendizagem, subsistemas de gestão de pessoal e o papel do gestor. A sistematização destes três elementos distintos e complementares é construída em cima de etapas simples e seqüenciadas que proporcionam a capacitação de pessoas em serviços.

As dimensões da aprendizagem possuem correlação direta com os subsistemas de recursos humanos e esta correlação pode, ser facilitada ou dificultada em função da qualidade do papel do gestor.

O terceiro objetivo específico se referiu à: 'Implantar o modelo de capacitação de pessoas em serviços enfocando o pessoal que dá apoio à linha de frente'. A implantação do modelo decorreu de um problema profissional de um cliente da mestranda. A implantação do modelo foi tranqüila tanto por parte da mestranda que direta e pessoalmente implantou o modelo como também foi relatada a tranqüilidade por parte do pessoal do Laboratório em participar da implantação. A explicação científica aprofundada do modelo não foi feita com o cliente; mas a explicação sobre os elementos distintos e complementares do modelo bem como a importância de se seguir um cronograma que obedecesse a seqüência das etapas relativas às dimensões da aprendizagem e dos subsistemas de recursos humanos foram bem comentados e por isto, seguidos à risca.

O quarto e último objetivo específico se referiu à: 'Avaliar a aplicabilidade do modelo e relatar os principais resultados para que seja possível a validação do

modelo'. O registro das etapas, os relatos de resultados obtidos, os documentos elaborados a partir desta aplicação, a satisfação da equipe da Secretária e dos clientes internos e externos e o ganho de rentabilidade relatado pela diretoria do Laboratório confirmam a validade deste modelo para capacitação do pessoal de apoio da linha de frente, no caso: a equipe de secretárias que dá apoio às recepcionistas do laboratório.

A conclusão final a que se chega é a de que além da viabilidade operacional e validade estratégica e pedagógica para a organização de serviços, houve um grande ganho pessoal para a mestrandia, pois o cumprimento dos objetivos específicos proporcionou uma harmoniosa conciliação entre o formato acadêmico e a prática organizacional.

### **5.3 Contribuição da pesquisa para o meio acadêmico**

Esta pesquisa sobre o modelo de capacitação confirma o fluxo natural da aprendizagem de pessoas em serviços, pois houve completa confluência entre os pressupostos científicos e a prática da implantação.

Um fator elementar de sucesso nesta implantação foi a forma com que a alta administração desempenhou seu papel; demonstrando envolvimento emocional e operacional em cada uma das dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica; bem como na gestão dos subsistemas de captação, desenvolvimento e manutenção.

Como contribuição para o meio acadêmico, este modelo de capacitação de pessoas em serviços com enfoque no pessoal de apoio da linha de frente, oferece uma seqüência de fácil implementação que gera em todos os envolvidos uma aprendizagem consistente e contínua dentro dos preceitos da qualidade em serviços e totalmente alinhada às premissas da nova pedagogia organizacional.

A estruturação acadêmica deste modelo de capacitação possibilita também ao meio acadêmico um testemunho de que em termos organizacionais houve uma grande economia de recursos, pois a obtenção dos resultados foi otimizada e deram na população atendida, o pleno entendimento da seriedade, compromisso e no respeito ao processo de aprendizagem organizacional que estava sendo instituído.

Muito ainda há o que se pesquisar e fazer para agilizar os fundamentos acadêmicos nos resultados das organizações comerciais. Mas é importante entender

que somente através da pesquisa científica é possível oferecer aos gestores, metodologias de gestão que consolidam o processo de aprendizagem de seu pessoal e efetivamente possam viabilizar liderança no mercado de atuação.

De um ponto de visto estritamente organizacional, não acadêmico, foi muito rica a constatação de que não existe dicotomia entre o científico acadêmico e o prático organizacional. As melhores teorias se apresentavam a partir da prática dos fatos e por sua vez a prática com respaldo científico ia se renovando de forma estruturada e com otimização de recursos e ganhos de motivação do pessoal envolvido, inclusive para a mestrandia.

#### **5.4 Sugestões para trabalhos futuros**

Existem muitas possibilidades para trabalhos futuros, dentre elas: buscar a validação deste modelo de capacitação para a linha de frente de serviços, ou em organizações que representem outros setores da economia.

Ainda como sugestão para trabalhos futuros existem possibilidades como a de: aprofundar a pesquisa sobre cada um dos três elementos de sustentação: dimensões da aprendizagem individual, institucional e mercadológica; nos subsistemas de gestão de captação dos talentos, desenvolvimento do potencial e manutenção do bom desempenho e no papel do gestor.

Observando que, dentro dos resultados obtidos nesta validação, a atuação gerencial foi de suma importância para o sucesso da capacitação de pessoas em serviços com enfoque no pessoal de apoio da linha de frente.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALBRECH, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BARLETT, C. A . GHOSHAL, S. **Características que fazem a diferença**. Revista HSM Mangement, São Paulo: Savana, ano 2 p.66-72, 1998.
- BOVE, Liliana L. e JOHNSON Lester W. **A customer-service worker relationship model**. *International Journal of Service Industry Management*, v.11, n.5, 200. P.491-511.
- BRASIL, Maria A . de Souza. **Da teoria psicoterapêutica**. 6ª ed. Belo Horizonte: Cenpe, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Vol. I. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Vol. II. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999c.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**, edição compacta. 3ª ed. São Paulo: Campus, 1999c.
- CRITCHLEY, Bill e CASEY, David – Repensando a formação de equipes. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem** – relatos do sucesso das grande empresas. São Paulo: Futura, 1997 p. 397-412.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- GIANESE, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARVIN, David A *et al.* **Aprender a aprender**. Revista HSM Mangement, São Paulo: Savana, ano 2 p.58-64, 1998.
- GEUS, Arie P. de. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem** – relatos do sucesso das grande empresas. São Paulo: Futura, 1997 p. 115-125.

GRÖNROOS, Cristian. Marketing: gerenciamento e serviços a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Camapus, 1995.

HURST, David K., RUSCH C. James e WHITE, Roderick. Equipes de alta administração e renovação organizacional. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem** – relatos do sucesso das grande empresas. São Paulo: Futura, 1997 p. 452-483.

IBGE – **Pesquisa anual de serviços – PAS 1998-1999**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibge/estatística/economia/comercioeserviço/pás/default.shtm>> Acesso em: 28 dez. 2001a.

IBGE – **Pesquisa mensal de emprego – PME**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibge/estatística/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmccr1120001.shtm>>. Acesso em: 28 dez. 2001b.

IBGE – **Educação**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibge/estatística.shtm>>. Acesso em: 28 dez. 2001c.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L.. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997 p. 30-45; 191-220.

KING. A . W., FOWLER, S. W. e ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 42, n. 1, p.36-49, mar./mar. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOLB, David A . – A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem** – relatos do sucesso das grande empresas. São Paulo: Futura, 1997 p. 321-341.

LEWIS, Bárbara R. and ENTWISTLE, Thomas W.. **Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee**. *International Journal of Service Industry Management*, v. 1, nº3, 1990, p.41-52

LIN, Binshan and DARLING, john. **A processual anlysis of customer service training**. *The jornal of services marketing*, vol. 11. Nº 3 1997, pp. 193-205

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARCHETTI, Renato e PRADO, Paulo H. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 41, n. 4, p.56-67, out./dez. 2001.

MORIM, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 41, n. 3, p.8-19, jul./set. 2001. Traduzido por Angêlo Soares

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996 p. 145-203

PALADINE, Edson P.. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

REGIS FILHO, Gilsée I. e LOPES, Mônica C. **Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial**. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.36, n.3, p.95-99, jul.set., 2001.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Armando C. **Organizações que aprendem: possibilidades e limites de aplicação dessa concepção nas organizações**. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v.36, n.4, p.83-87, out./dez., 2001.

SCHEMENMER, Roger W.. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SCHNEIDER Benjamin. HRM – **A service perspective**: Towards a customer focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*. Vol 5 Nº 1 1994, p.64-76.

SCHUCK, Glória. Tecnologia inteligente, operários inteligentes. Uma nova pedagogia para o local de trabalho high-tech. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grande empresas**. São Paulo: Futura, 1997 p. 238-256.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende**. 4ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997 p. 7-26.

STEWART, Thomas A .. **Capital intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 1999.



TOWNSEND, Patrick L. & GEBHARDT, Joan E.. **Qualidade em ação** – Lições de liderança, participação e avaliação. São Paulo: Makron Books, 1993.

TUSHMAN, Michael e NADLER, David. Organizando-se para a inovação. In: URDAN, André T. **A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 41, n. 4, p.44-55, jan./mar. 2002.

VASCONCELOS, Isabella F. G. e VASCONCELOS, Flávio C. **Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo de caso**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 42, n. 1, p.64-78, jan./mar. 2002.